



Pratiques de développement durable chez les prestataires logistiques marocains : quel levier de performance globale ?

Said Kammas

► To cite this version:

Said Kammas. Pratiques de développement durable chez les prestataires logistiques marocains : quel levier de performance globale ?. Gestion et management. Université Paul Valéry - Montpellier III; Montpellier 3, 2015. Français. NNT : 2015MON30033 . tel-01281466

HAL Id: tel-01281466

<https://theses.hal.science/tel-01281466>

Submitted on 2 Mar 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE

Pour obtenir le grade de
Docteur

Délivré par ETABLISSEMENT

**Préparée au sein de l'école doctorale 60
Et de l'unité de recherche : Acteurs, Ressources et
Territoires dans le Développement**

Spécialité : SCIENCES DE GESTION

Présentée par M. Said KAMMAS

**PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT
DURABLE CHEZ LES PRESTATAIRES
LOGISTIQUES MAROCAINS : QUEL
LEVIER DE PERFORMANCE GLOBALE ?**

Soutenue le 12/01/2015 devant le jury composé de

Mme Florence NOGUERA, Professeure, Université Paul Valéry, La présidente du jury
M. Zineddine KHELFAOUI, MCF-HDR, Université Paul Valéry, Directeur de thèse
M. Mohamed BENLAHCEN, MCF - HDR, Université de Perpignan, Rapporteur
M. Sofiane TAHI, MCF - HDR, Université de Picardie- Jules Vernes, Rapporteur
M. Jean-Michel PLANE, Professeur, Université Paul Valéry
M. Olivier TORRES, Professeur, Université Montpellier 1



ARTS, LETTRES, LANGUES,
SCIENCES HUMAINES ET
SOCIALES

**UNIVERSITÉ
PAUL-VALÉRY
MONTPELLIER 3**

Pratiques de Développement Durable chez les Prestataires Logistiques Marocains : Quel Levier de Performance Globale ?

Résumé

Dans un environnement de plus en plus instable et incertain, les entreprises en général, n'ont d'autres choix que de rechercher la performance globale et durable qui seule pourrait constituer un facteur de pérennité et un avantage concurrentiel majeur.

La performance globale des entreprises agit sur toutes les dimensions du cycle de vie du produit/service : de la conception, à la livraison au consommateur, réduction des coûts pour être en mesure d'offrir le meilleur prix au Client. Cette logistique d'optimisation de bout à bout de la chaîne est devenue, une nécessité vitale pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Aujourd'hui, les entreprises en général, et les prestataires logistiques en particuliers, sont confrontés à la prise de conscience que la modélisation de leur chaîne logistique doit être revue de façon plus performante et surtout que les impacts de leur activité doivent être pris en compte : intégrer les contraintes environnementales dans la gestion de leurs activités d'approvisionnement, de distribution, de transport, ... et en dégager des voies de progrès économique, social et environnemental, va être l'enjeu stratégique de la prochaine décennie.

D'où, la nécessité d'adoption d'un management spécifique ayant pour objectif de concilier entre les pratiques classiques d'aboutissement à la performance globale, et des pratiques novatrices et spécifiques qui prônent le développement durable.

Notre travail de recherche traitera la problématique suivante : comment réaliser la performance globale des PME du secteur Transport et logistique au Maroc, en adoptant les pratiques de développement durable ? Ainsi, nous traiterons dans ce travail d'un modèle de Management spécifique capable de conduire les prestataires logistiques Marocain à la performance globale, tout en conciliant les différents enjeux financiers, sociaux et environnementaux.

A cet effet, nous avons posé une question centrale : à savoir en quoi le développement durable se présente comme une opportunité pour atteindre la performance durable ?

Mots clés : *Développement durable, RSE, performance globale, Management spécifique, Maroc, Prestataires logistiques.*

Practices of Sustainable development at the Moroccan logistics providers: Which Lever to the global Performance?

Abstract

In an environment of increasingly unstable and uncertain, companies in general, have other choices only to search the global and durable performance which only could constitute a factor of sustainability and a major competing advantage.

The global performance of companies' acts on all the dimensions of the cycle of life of the product / service: from design to delivery to the consumer, reducing costs to be able to offer the best price to the customer. This optimization's logistics endwise of the chain has become a vital necessity for the sustainability of the company.

Today, businesses in general and logistics providers in particular, are confronted with the realization that modeling their supply chain needs to be reviewed more efficient and especially that the impacts of their activity must be taken into account : integrating environmental constraints in the management of their supply activities, distribution, transportation, ... and supply, distribution, of transport,... and to release some ways for economic, social and environmental progress, that must be the strategic challenge of the next decade.

Hence, the need to adopt a specific management aiming to reconcile classical practices leading to the global performance, and innovative and specific practices that promote on sustainable development.

Our research will treat the following problematic: how to realize the global performance of SMEs in the Transportation and Logistics sector in Morocco, by adopting the practices of sustainable development?

Thus, we will treat in this work, a model of specific Management able to lead the Moroccan logistics providers to the global performance, while reconciling the various financial, social and environmental challenges

For this purpose, we ask a key question: how the sustainable development is presented as an opportunity to achieve sustainable performance?

Keywords: *Sustainability, CSR , global performance , specific Management, Morocco , logistics providers*

Remerciements

La présente thèse de recherche est l'aboutissement de plusieurs années de travail. Elle n'aurait jamais existé sans l'aide et le soutien des professeurs, collègues, amis et proches qui m'ont soutenu et épaulé au cours de cette période. Je souhaite qu'ils en-soient tous remerciés.

En premier lieu, je souhaite plus particulièrement remercier mon Directeur de recherche Monsieur le Professeur Zeineddine KHELFAOUI pour ses précieux conseils, son soutien constant et pour le temps qu'il a consacré pour diriger cette recherche.

Je le remercie vivement pour ses qualités humaines d'écoute et de compréhension tout au long de ce travail.

Ma très grande reconnaissance va également à Madame la Professeure Florence NOGUERA et aux Messieurs les Professeurs Mohamed BENLAHCEN-TLEMÇANI, Sofiane TAHI, Jean Michel PLANE et Olivier TORRES qui ont accepté d'examiner ce travail et pour l'honneur qu'ils me font en siégeant à ce jury.

Un grand remerciement à toutes les personnes qui m'ont aidé, de près ou de loin, dans ma recherche. Sans leur contribution, ce modeste travail n'aurait jamais pu voir le jour.

Enfin, mon dernier et plus profond remerciement s'adresse à tous les membres de ma famille, qui m'ont offert la possibilité de mener à bien la présente recherche en m'accordant confiance et encouragements. Qu'ils trouvent ici le témoignage de ma plus profonde affection.

Dédicaces

A mon Père & ma Mère

A mon Epouse & Enfants

A mes Professeurs & Etudiants

A Tout le Monde

Sommaire

REMERCIEMENTS	4
DEDICACES	5
SOMMAIRE	6
LISTE DES ACRONYMES	8
INTRODUCTION GENERALE	9
CHAPITRE PRELIMINAIRE : Méthodologie de recherche	18
Section 1 : Le cadre conceptuel et analytique du projet de recherche	18
Section 2 : Le cadre empirique de la recherche	34
PARTIE I : LA RELATION DEVELOPPEMENT DURABLE ET RSE DANS LES ENTREPRISES MAROCAINES	62
CHAPITRE 1 : Le Développement Durable : vers une approche intégrée de mise en place	63
I.1.1 : Le concept Développement Durable	63
I.1.2 : La RSE et le Développement Durable	120
I.1.3 : Le Développement Durable appliqué aux Entreprises	157
CHAPITRE 2 : La RSE au Maroc : un phénomène en plein essor	169
I.2.1 : La situation du Maroc en matière de RSE	169
I.2.2 : Les dispositifs de la RSE au MAROC	176
I.2.3 : Les Instruments et expériences de la RSE au MAROC	184
PARTIE II : LA PERFORMANCE GLOBALE ET LE DEVELOPPEMENT DURABLE CHEZ LES PRESTATAIRES LOGISTIQUES MAROCAINS	207
CHAPITRE 1 : la performance globale et les enjeux du secteur de la logistique au Maroc	208
II.1.1 : la performance globale : une recherche d'équilibre entre les performances économiques, sociales et environnementales	208
II.1.2 : Etat des lieux et enjeux du secteur du transport et logistique au Maroc	240
CHAPITRE 2 : Les pratiques de DD/RSE chez les prestataires logistiques Marocains	280
II.2.1 : Analyse des données & Discussion des résultats de la recherche	281
II.2.2 : Le DD comme levier à la PG à travers un Management spécifique : Quel modèle conceptuel pour les Entreprises Marocaines ?	370
CONCLUSION GENERALE	430

BIBLIOGRAPHIES	435
TABLES DE MATIERES	459
LISTE DES FIGURES	474
LISTE DES TABLEAUX	478
LISTE DES ENCADRES	482
ANNEXES	483

Liste des acronymes

ACFCI	: L'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie
ANPME	: l'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise
CCI	: Chambre de commerce et d'industrie
CGEM	: la Confédération générale des entreprises du Maroc
CMDD	: la Commission Méditerranéenne de Développement Durable
DD	: développement durable
GIZ	: Agence allemande de coopération internationale (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)
ICPC	: l'Instance Centrale de Prévention de la Corruption
MICNT	: Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies
ONG	: Organisations non gouvernementales
PNEI	: Pacte National pour l'Emergence industrielle
PAM	: Plan d'Action pour la Méditerranée
PANE	: Plan d'Action National pour l'Environnement.
PME	: petites et moyennes entreprises
PMI	: petits et moyens investissements
PG	: la performance globale.
PGE	: la performance globale des entreprises
PL	: Prestataires logistiques
PP	: Parties prenantes
RSE	: la Responsabilité Sociale des Entreprises.
SNDD	: Stratégie Nationale de Développement Durable
TPE	: Très petites entreprises
UICN	: Union Internationale pour la Conservation de la Nature

Introduction Générale

Depuis le Sommet de la Terre, à Rio de Janeiro, 1992, soit 22 années d'efforts pour opérationnaliser le développement durable, notamment à travers l'Agenda 21 et les 3 Conventions de Rio. Le Royaume du Maroc n'a pas épargné d'efforts dans la mise à niveau et le développement multi dimensionnelle de l'ensemble de ses systèmes pour accompagner l'évolution rapide que connaît actuellement le monde sur tous les niveaux (économique, politiques, sociales, technologiques, environnementales...)

Situé sur la rive Sud de la Méditerranée, à la pointe Nord-Ouest de l'Afrique, aux portes de l'Europe (Détroit de Gibraltar), et à la limite Ouest du Maghreb, le Maroc est depuis toujours un carrefour de civilisations. Il constitue aujourd'hui, un croisement de grands ensembles régionaux.

Au cours de ces 22 dernières années, le Maroc s'est développé dans un contexte de vulnérabilité et avec des facteurs limitants importants comme la disponibilité en eau accentuée par le changement climatique et la dépendance énergétique (coût de la facture énergétique de 11% du PIB. La disponibilité en eau est passée de 2 560 m³/habitant / an en 1960 à 730 m³/habitant/ an en 2010.

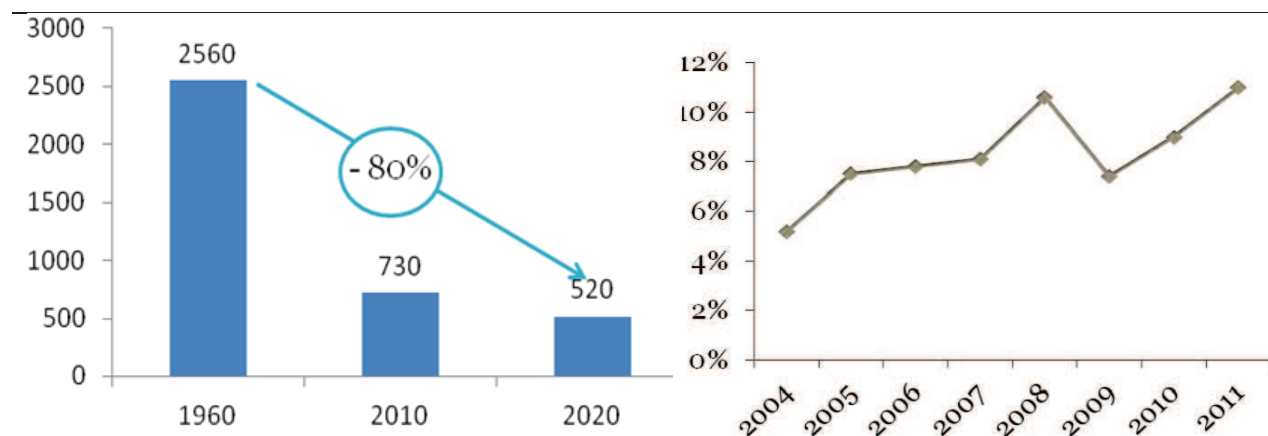


Figure 1 : Evolution de la disponibilité en ressources en eau (m³/hab/an)¹

Figure 2 : Evolution de la facture énergétique en % du PIB¹

En se familiarisant dans ce nouveau contexte, et en capitalisant sur son orientation libérale pluri-décennale, le Maroc a depuis plus de deux décennies, fermement accéléré le rythme de ses

¹ Département de l'Environnement, (2012), « Développement durable au Maroc, Bilan et perspectives : De Rio à Rio +20 », Juin 2012, Ministère de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, www.environnement.gov.ma

achèvements, se métamorphosant graduellement en un grand chantier grâce à la conduite synchronique et maîtrisée de plusieurs grands chantiers structurels d'importance majeure :

- Signature des conventions pour la création de plusieurs zones de libre-échange (UE, USA, Pays Arabes, Turquie).
- Renforcement du cadre économique et de l'orientation libérale : Réduction de la dette et maintien des équilibres macroéconomiques.
- Mise en service de géantes infrastructures de transport avec la politique des grands chantiers (autoroutes, ports, aéroports).
- Garantie de sa sécurité hydrique et alimentaire :
 - Politique des barrages, loi 10-95 sur l'eau,
 - Expérimentation du dessalement de l'eau de mer
 - Plan Maroc Vert pour le secteur agricole
 - Création du Conseil Supérieur de l'Eau et du Climat,
 - Promotion de la recherche agricole (création de grands centres nationaux de recherche en agronomie), etc.
- Mise en œuvre de politiques sectorielles de grande ampleur :
 - Plan Emergence I et II, pour le développement industriel,
 - Plan RAWAJ, pour le développement du commerce intérieur,
 - Plan Maroc Numeric, pour le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication,
 - Vision 2010 et Vision 2020, pour le développement tourisme,
 - Plan Halieutis pour le développement du secteur de Pêches maritimes
 - Stratégie Logistique 2020, pour le développement du secteur T&L, et l'amélioration de l'indicateur de performance logistique au niveau mondial,
 - Stratégie Maroc Innovation, etc.
- Promotion du développement humain :
 - Amélioration du soin pré et néo-natal,
 - Mise en place de l'AMO (Assurance Médicale Obligatoire),
 - Réforme de l'éducation,
 - Réforme et autonomisation de l'Université,
 - Généralisation de la scolarité,
 - Accès à l'eau potable en milieu rural (Programme d'Approvisionnement Groupé en Eau Potable des Populations Rurales - PAGER),

- Electrification du rural (Programme d'Electrification Rural Global -PERG).
- Concrétisation de la solidarité sociale :
 - Lancement de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain,
 - Mise en place du RAMED (Régime d'Assistance Médicale) au profit de la population démunie,
 - Programme National des Routes Rurales,
 - La Caisse de Compensation qui soutient l'accès aux produits de base, notamment pour les populations vulnérables, a représenté près de 20% de la dépense budgétaire en 2011.
- Promotion de la conscience environnementale et du développement éco-responsable :
 - Mise à niveau environnementale : Programme National d'Assainissement (PNA), Programme National de Gestion des Déchets Ménagers (PNDM), etc.
 - Institutionnalisation du Développement Durable :
 - Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable,
 - Stratégie Nationale de Développement Durable
 - Création du Centre Marocain de la Production Propre (CMPP).

Grâce à ce dynamisme le bilan de réalisations depuis 1992 jusqu'au 2012, est globalement positif.

N°	Indicateurs	1992	2012	Evolution
1	Population	~ 22,5 millions	~ 32 millions	↗ 42%
2	Accroissement naturel de la population	2,2%	1,32%	↘ -40%
3	Espérance de vie	65	74,8	↗ 15%
4	PIB	28,7 Mds \$	96 Mds \$ (2011)	↗ 234%
5	PIB / Habitant	1 150 \$	3 200 \$	↗ 178%
6	Taux d'accès à l'eau potable – rural (PAGER)	14%	92 % (2012)	↗ 557%
7	Taux d'électrification du rural (PERG)	15%	97,4% (2012)	↗ 549%
8	Taux de desserte en route rurale	30%	86%	↗ 187%
9	Superficies des aires protégées	70 380 ha	750 000 ha	↗ 966%
10	Reboisement/régénération des forêts	20 000 ha	40 000 ha	↗ 100%
11	Taux de pauvreté	16,5%	8,8% (2008)	↘ -47%
12	Taux d'extrême pauvreté	3%	0,6% (2008)	↘ -80%
13	Taux net de scolarisation	52,4%	93,6% (2010)	↗ 79%
14	Taux d'analphabétisme	58%	39% (2010)	↘ -33%

Tableau 1 : Indicateurs de DD au Maroc depuis 1992 jusqu'au 2012²

² Ibidem, p.5

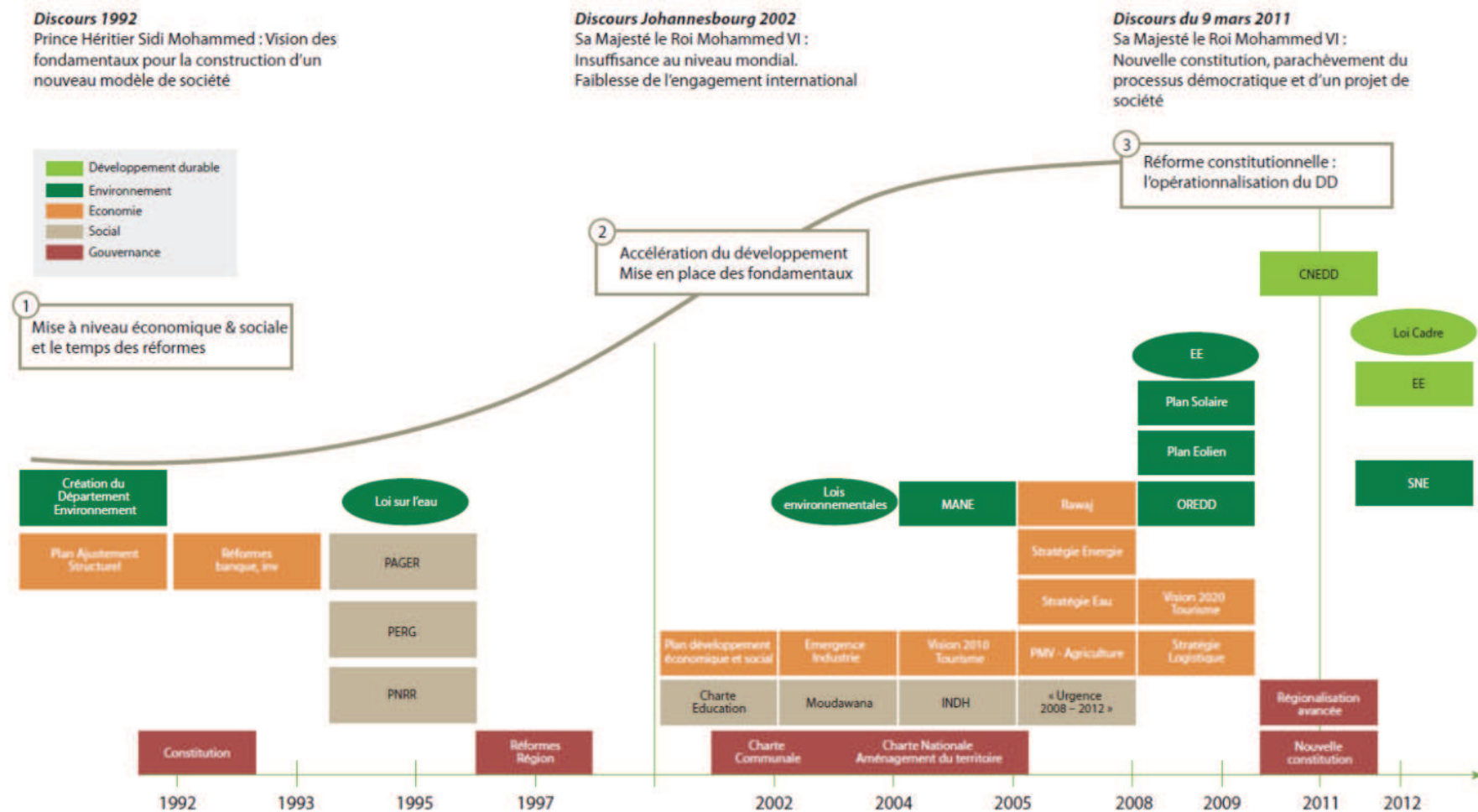


Figure 3 : Trajectoire et faits marquants du Maroc³

Légende

PERG	Programme d'Electrification Rurale Globale	PMV	Plan Maroc Vert	SNE	Stratégie Nationale de l'Environnement
PNRR	Programme Nationale de Routes Rurales	EE	Efficacité Energétique	RAWAJ	Stratégie Commerce & Distribution
SNDD	Stratégie Nationale de DD	CNEDD	Charte Nationale de l'Environnement et de DD	MANE	Mise à Niveau Environnementale
PAGER	Programme d'Approvisionnement Groupé en Eau Potable des Populations Rurales	OREDD	Observatoires Régionaux de l'Environnement et du DD	INDH	Initiative Nationale de Développement Humain

³ Ibidem, p.6

L'analyse du bilan de l'action du Maroc s'est faite sur 4 axes : gouvernance, social, économie et environnement. Il en ressort que les différents chantiers lancés dans un premier temps pour faire face aux urgences (économiques, sociales, environnementales, institutionnelles ...) ont été progressivement consolidés autour d'un projet de société formulé par l'instance suprême du pays et supporté par toutes les forces vives de la nation marocaine : Gouvernement, Société civile, acteurs privés, etc.

Globalement, trois phases se dessinent à la lecture de la trajectoire du Maroc sur le chemin de la mise en œuvre du développement durable :

- Phase I : Mise à niveau économique et sociale Sortant de son Programme d'Ajustement Structurel (PAS) mené conjointement avec le Fonds Monétaire International (FMI - 1981-1994), le Maroc a initié une politique de libéralisation de son économie et renforcé certaines filières industrielles clés à l'export, tout en misant sur la tertiarisation de son économie. En parallèle, une large part des investissements publics a été concentré sur de grands projets sociaux visant à désenclaver le monde rural, comme :
 - le PERG (Programme d'Electrification Rural Global),
 - le PNRR (Programme National des Routes Rurales)
 - le PAGER (Programme d'Approvisionnement Groupé en Eau Potable des Populations Rurales).

Cette première phase est également marquée par d'importantes réformes du secteur financier et monétaire notamment.

- Phase II : Mise en place des fondamentaux et accélération du développement : C'est une phase d'accélération des réformes institutionnelles et juridiques :
 - Sur le plan social :
 - la réforme du code de la famille.
 - la mise en œuvre de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain a mis sur pied une véritable ingénierie sociale dans un processus de participation.
 - Sur le plan économique :
 - les stratégies sectorielles offrent une meilleure visibilité et intègrent systématiquement la composante sociale, notamment en matière de création d'emplois. Progressivement les stratégies sectorielles intégrant la composante environnementale.

- Phase III : Parachèvement démocratique et mise en œuvre du développement durable en tant que projet de société :
 - 8 février 2011 : Adoption du processus d'opérationnalisation de la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable,
 - 9 mars 2011 : Appel par l'autorité suprême de la nation Marocaine, tous les citoyens à œuvrer pour un nouveau texte constitutionnel. Celui-ci, nationalement élaboré et concerté, puis adopté à la majorité du suffrage universel, ouvre une ère nouvelle dans le parachèvement de l'état de droit et du projet de la société Marocaine.

Le nouveau texte constitutionnel, articulé autour des principes universellement reconnus et enrichi des retours d'expériences internationales, est de l'avis général une référence. Le développement durable y est considéré comme un droit de chaque citoyen.

Aujourd'hui, le Maroc entreprend un chantier de mise en harmonie de ses structures économiques, politiques et juridiques de manière à s'inscrire parfaitement dans l'esprit du développement durable imposé par la nouvelle constitution.

Le Maroc qui représente moins de 0,5 % de la population mondiale, dont la consommation en énergie ne représente pas plus de 0,17% et le volume d'émissions de CO² ne dépasse pas 2,5 tonnes par habitant et par an, est un pays dont l'empreinte écologique lui confère incontestablement un statut de « Faible émetteur ».

Toutefois, malgré ce statut, le Royaume du Maroc est convaincu que la mise en œuvre d'une politique nationale de développement durable sera la clé pour assurer les progrès socio-économiques attendus.

Les perspectives offertes par les multiples chantiers sont énormes. L'action publique, portée par une nouvelle équipe gouvernementale, s'inscrit résolument dans une logique participative et inclusive des différentes parties prenantes. Une logique qui offre, en retour une consolidation de l'état de droit et de la solidarité. Des valeurs que le Maroc désormais érige en principes premiers.

Mise en contexte :

La position géographique stratégique du Maroc et sa vocation méditerranéenne ont fait de la logistique un secteur "prometteur et en pleine évolution" dans le Royaume.

Cette ferme détermination de développement du potentiel du secteur sera davantage mise à profit par une stratégie nationale définie, pilotée et mise en œuvre par le ministère de tutelle.

Le développement important qu'ont connu les infrastructures de base au cours de la dernière décennie et la redéfinition du cadre institutionnel dans le secteur des transports ont permis la définition d'une stratégie marquant un volontarisme exprimé à haut niveau de l'Etat donnant une

visibilité claire en matière de développement du secteur logistique érigé en priorité nationale. Ainsi, les efforts réalisés par le Maroc lui ont permis de réaliser des progrès significatifs, rappelant que le Maroc a été classé 50^{ème} mondial en 2012 sur la base de l'indice de performance logistique (LPI) publié par la Banque Mondiale, au lieu du 94^{ème} rang en 2007.

Le Royaume a également obtenu la 17^{ème} place selon l'indice logistique des marchés émergents (Agility Emerging Markets Logistics Index 2013), avec une avancée de 4 places en une seule année et la deuxième meilleure évolution selon le même indice.

Ceci dit, les prestataires de transport et logistique ont tendance à développer leurs activités pour répondre aux exigences des marchés en croissance. Toutefois, et vu leurs tailles et leurs capacités, ces prestataires transports arriveront-ils à évoluer en phase avec cette évolution plus exigeante ?

Pire encore, avec le développement des normes et standards internationaux, les entreprises structurées qui s'implantent au Maroc, plus exigeantes en matière de respect de qualité de prestation mais également de respect de l'environnement, opèrent une sélection très rigoureuse de leurs prestataires logistiques.

Une autre donnée importante, concerne le degré d'intégration de ces entreprises dans le tissu associatif surtout que la CGEM (patronat des entreprises du Maroc) s'est procuré ses propres standards au niveau social (Label RSE) en phase avec les standards internationaux.

Autant de questions qui se posent alors au niveau de ce que l'on appelle de nos jours le développement durable.

Qui dit le développement de l'entreprise, dit la croissance, la pérennité et la performance de l'entreprise. Cette dernière constitue la quête de toute organisation à but lucratif. Avoir la performance dans ses larges dimensions (sociales, économiques et environnementales), se considère comme un véritable challenge à surmonter. Aussi plus délicat, associer le management de l'entreprise avec les pratiques de DD, constituera une véritable révolution en pratiques de Management pour les entreprises contemporaines.

Ainsi, se présente notre thèse, ayant dans sa ligne de mire, l'association d'un ensemble d'enjeux majeurs, pour une finalité si voulue par toute entreprise : LA PERFORMANCE GLOBALE.

La question centrale de notre projet de recherche, s'interroge comme suit : En quoi le développement durable se présente comme une opportunité chez les prestataires logistiques Marocains pour atteindre la performance durable ?

La méthodologie adoptée dans la recherche, se veut un peu différente, du commun. Avec un commencement dans un chapitre préliminaire se dédiant à l'univers méthodologique conceptuel et empirique, puis un passage en deux parties alternant théorie et pratique et conclusion finale.

Le synoptique présenté ci-après illustre le trame général caractérisant la thèse.

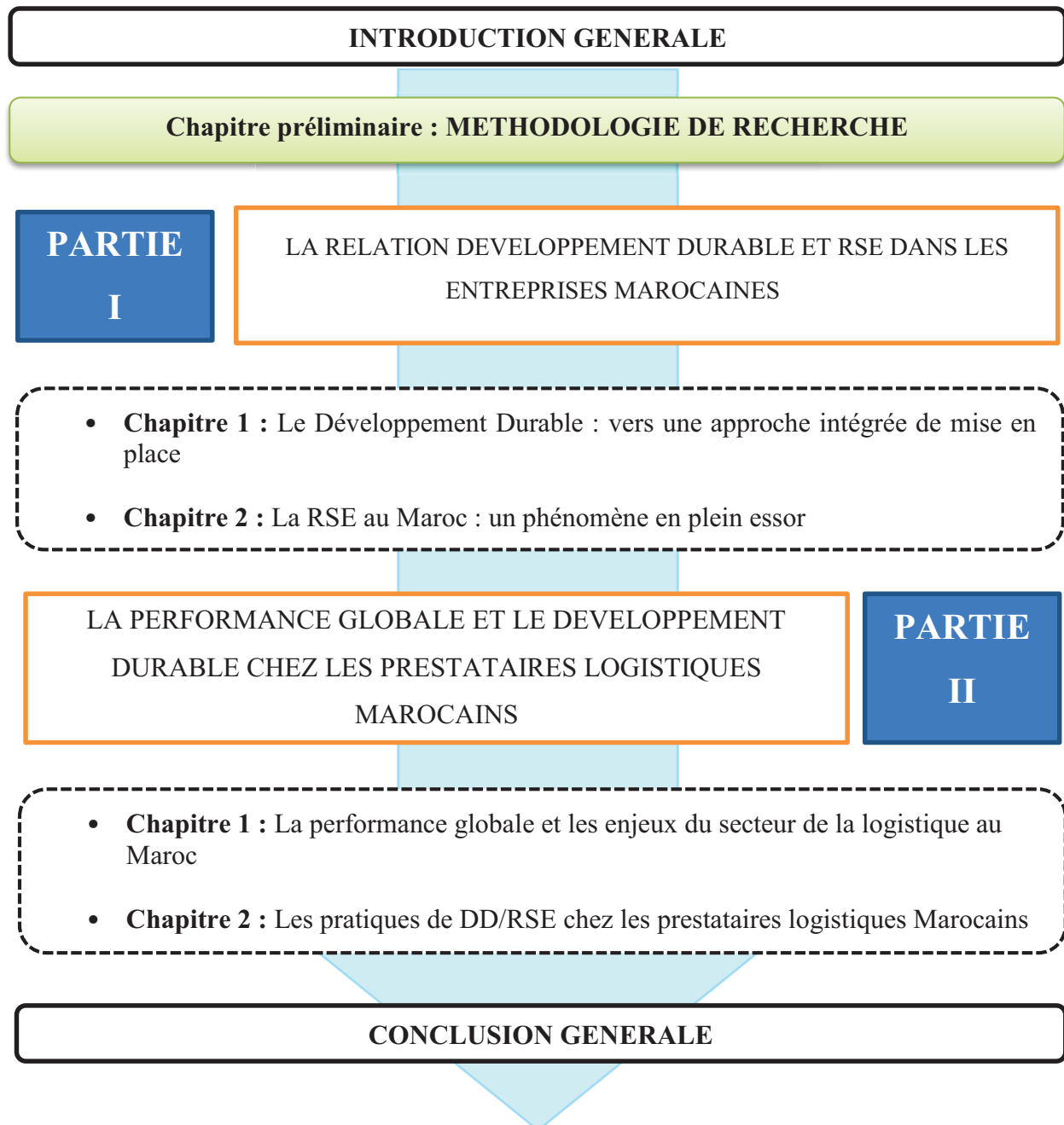


Figure 4 : Synoptique de la thèse

Chapitre préliminaire :

METHODOLOGIE DE RECHERCHE

CHAPITRE PRELIMINAIRE : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Le présent chapitre aura comme objet principal, de présenter le fil conducteur général qui caractérisera la présente recherche. Il sera traité en deux sections ; la première mettra l'accent sur le cadre conceptuel et analytique de la recherche, et la seconde sur son cadre empirique.

S1 : Le cadre conceptuel et analytique du projet de recherche

Cette section mettra en exergue la genèse du projet, en présentant ses principales idées maitresses, ainsi que les justifications et motivations du choix du sujet.

S1.1 : La genèse du projet

S1.1.1 : Généralités sur le thème

S1.1.1.1 : Le développement durable au Maroc : un chantier de longue haleine

A l'instar de tous les pays du monde soucieux des enjeux majeurs des prochaines décennies, le Maroc s'est investi lors de la dernière décennie à mettre en place les bases du DD dans ses stratégies nationales, afin de répondre à ses besoins nationaux en matière de gestion rationnelle des ressources naturelles et d'amélioration du cadre de vie de ses populations, ainsi que pour honorer ses engagements sur le plan international, notamment dans le cadre du processus de Rio et du Sommet Mondial de Développement Durable de Johannesburg.

Sur le plan méditerranéen, le Maroc a contribué activement aux processus de développement durable en Méditerranée, notamment dans le cadre des activités des centres du Plan d'Action pour la Méditerranée (PAM) et au sein de la Commission Méditerranéenne de Développement Durable (CMDD).

Dans ce cadre, une Stratégie Nationale de Protection de l'Environnement et du Développement Durable a été adoptée en 1995, ainsi qu'un Plan d'Action National pour l'Environnement (PANE) adopté en 2002.

Ayant mis en place les fondements nécessaires pour faire face à la dégradation de l'environnement par les instruments adoptés, une nouvelle réflexion a été menée pour adapter la stratégie aux nouvelles données, et pour mieux intégrer les dimensions sociales et économiques insuffisamment prises en compte dans la stratégie de 1995. A cet effet, un projet d'élaboration de la Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) a été lancé, avec l'appui financier et technique du PAM, de la République Française et de la Principauté de Monaco⁴.

⁴ Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, (2005), «Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) au Maroc ».

S1.1.1.2 : Panorama des écrits des auteurs sur le DD comme levier à la PG

La relation DD et la PG, ce n'est pas un sujet récent, elle a été traitée par plusieurs chercheurs et auteurs des théories de management les quinze dernières années. Nous présentons dans ce qui suit, les principaux passages des auteurs qui se sont intéressés à la problématique du DD et de la RSE, dans le but d'argumenter la justification du choix de la pertinence de sujet de recherche.

1. Un engagement délibéré dans le DD, mènent le plus souvent à des résultats positifs, cependant les liens de causalité entre la performance sociale, environnementale et financière restent toujours non confirmés (Judith SAGHROUN al. 2007)⁵.
2. D'après les travaux de (Peloza, 2006), la RSE serait le plus souvent profitable aux entreprises, dans la perspective de son association avec la performance économique. Plusieurs retombées découlent d'un engagement des entreprises dans le développement durable : entre autres, les retombées sur la rentabilité, le risque et l'avantage concurrentiel des entreprises⁶.
3. La différenciation de l'offre constitue un facteur d'innovation prépondérant par rapport à la concurrence, d'où le lancement des nouveaux produits ou services ayant une teneur sociétale ou environnementale (labels écologiques et éthiques, par exemple), ou la création de nouveaux segments de marché peuvent booster considérablement le chiffre d'affaire à la hausse⁷.
4. La protection d'environnement constitue un gisement majeur en opportunités de réduction consistante des charges, grâce à des économies d'énergie, des gains d'efficience par la lutte contre le gaspillage (mise en œuvre d'une politique de lean manufacturing) (Boiral, 2005)⁸.
5. L'accès aux financements que ce soit en terme de facilité (procédure) ou en terme de coût (taux d'intérêt), est devenu plus facile aux entreprises engagées délibérément dans le développement durable (Barabel et alii, 2003, p. 60)⁹.
6. S'investir dans une démarche sociétale responsable, implique forcément des coûts d'actions qui ne sont pas financièrement avantageux à court terme. (Férone et alii, 2001, p. 45)¹⁰.

⁵ Judith SAGHROUN et Jean-Yves EGLEM, 2007, « À la recherche de la performance globale de l'entreprise », livre-revue Vuibert juin 2008. in 93-93,

⁶ Peloza J. (2006), « Using corporate social responsibility as insurance for financial performance », California Management Review, vol. 48, N°2, winter 2006, p. 52-72

⁷ Wiedemann -Goiran et alii, 2003, p. 113 ; ORSE, 2003, p. 47

⁸ Oliver Boiral, 2010, « Peut-on mesurer la performance de DD », Série scientifique, Montréal 2010

⁹ Barabel M., Meier O., Schier G. (2003), « Une communication financière en voie de transformation », L'Expansion Management Review, décembre 2003, p. 58-64.

¹⁰ Férone G., Arcimoles C.-H., Bello P., Sassenou N. (2001). Le développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise, Éditions d'Organisation, Paris

7. Comme tout système dynamique interagissant dans son environnement, l'entreprise se trouve confrontée à des risques et opportunités liés à ses activités (mission) ; l'approche du développement durable conduit l'entreprise à remettre en cause toute la cartographie des risques associés à sa mission, en anticipant sur leur prévision avec l'implication de toutes les parties prenantes (Notat, 2003, p. 24)¹¹
8. La réputation en matière de responsabilité sociétale est un véritable actif qui peut générer des revenus futurs (Riahi-Belkaoui, 2003, p. 123)¹².
9. « Sur le plan sociétal, [...] la capacité de prise en compte des aspects liés à l'environnement et à l'éthique fait partie du capital de notoriété de la firme et constitue, à la fois, un facteur de création de valeur et de développement durable » (Hoarau et Teller, 2005, p. 51). »¹³
10. « L'engagement de l'entreprise dans le développement durable apparaît comme un moyen de motiver et fidéliser les salariés, ainsi que d'attirer de nouveaux talents. Dire que l'entreprise, au-delà de son rôle économique, est aussi porteuse d'une mission, de valeurs, est un point de départ obligé pour déclencher ces processus psycho-sociologiques d'adhésion (Villette, 2002)¹⁴»
11. Les critères sociaux et environnementaux sont dorénavant des vecteurs indispensables à l'établissement d'un avantage concurrentiel durable par les entreprises (Judith SAGHROUN et Jean-Yves EGLEM, 2007)¹⁵
12. La relation positive entre performance financière et performance sociétale est fortement reconnue par les managers (Déjean et Gond, 2002, p. 396)¹⁶.
13. De nombreuses études empiriques, menées aux États-Unis ou en Europe, cherchent à démontrer un lien entre la performance sociale et environnementale (PSE) et la performance financière (Haller et Ernstberger, 2007 ; Allouche et Laroche, 2005 ; Gond, 2001). Malheureusement, la principale conclusion de la recherche académique est que ce lien n'a pas encore été établi (Vogel, 2006). En l'absence de résultats définitifs, il apparaît

¹¹ Notat N. (2003), « La responsabilité sociale des entreprises », *Futuribles*, n° 288, juillet-août 2003, p. 11-28.

¹² Riahi-Belkaoui A., 2003, "The impact of corporate social responsibility on the informativeness of earnings and accounting choices", *Advances in Environmental Accounting and Management*, volume 2, pp.121-136.

¹³ C. Hoarau et R. Teller, art. préc., p.52. Voir aussi : H. Bartoli, Préface, dans *Le développement durable : Une perspective pour le XXI^e siècle*, J.-P. Maréchal et B. Quenalut (dir.), P.U.R., 2005, spéc. p.17 (cet auteur fait référence aux régulations sociales internes).

¹⁴ Villette M. (2002), "les bons principes ne servent jamais aux circonstances défavorables", *le Monde, Economie*, date de parution 3 décembre 2002.

¹⁵ Judith SAGHROUN et Jean-Yves EGLEM, 2007, « À la recherche de la performance globale de l'entreprise », *livre-revue Vuibert* juin 2008, p.93.

¹⁶ Dejean F. et J.-P. Gond, 2003, « La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux, stratégies et stratégies de recherche », *Les Notes du LIRHE*, n° 382.

que les argumentaires prônant aux entreprises l'adoption de stratégies RSE « contribuent à l'instauration d'une croyance qui peut finir par produire des effets sur les comportements : un mythe rationnel en quelque sorte » (Capron M, Quairel-Lanoizelée F, 2007). »¹⁷

14. Parmi les études phares dans l'interaction DD et la performance des entreprises, l'étude menée par (C. Boasson all, 2009) sur les pratiques de douze entreprises de régions, de tailles et de secteurs d'activité différents. L'étude a mis l'accent sur la manière dont la RSE est utilisée comme accélérateur de performance à long terme face aux complexités du contexte dans lequel les entreprises existent¹⁸.

15. Les entreprises ayant réussi à concilier leur stratégie aux principes de la RSE disposent de cultures fortes reposant sur des valeurs caractéristiques : (C. Boasson all, 2009)¹⁹

- une ambition sociale explicite associée au souci de l'environnement,
- une solide confiance dans le dialogue avec les parties prenantes,
- un sens du long terme ancré dans leur histoire et/ou leur activité.

16. Selon l'étude La RSE est devenue un atout majeur pour les entreprises s'inscrivant dans une stratégie de croissance externe à l'international, ou faisant face à certaines exigences liées à la mondialisation. « La majorité des entreprises du panel s'accordent également sur un point : l'approche stratégique de la RSE qu'elles ont adoptée s'inscrit dans une recherche de cohérence avec les évolutions de la société. Exercer leur responsabilité sociétale constitue selon elles une tentative de réponse aux attentes de la société civile et à la nécessité de s'attaquer aux défis sociaux et environnementaux qui pèsent sur toutes les institutions. » (C. Boasson all, 2009)²⁰

17. La mise en œuvre des principes de la RSE par une entreprise a un impact sensible sur ses relations avec l'ensemble des parties prenantes et notamment avec ses propres collaborateurs, porteurs de la démarche. L'impact des stratégies RSE sur la gestion des ressources humaines est examiné sous plusieurs angles : (C. Boasson all, 2009)

- Comment attirer et recruter de nouveaux talents ?
- Comment développer les compétences nécessaires au déploiement de la RSE ?
- Comment promouvoir l'importance de la RSE auprès de l'ensemble des salariés ?
- Comment évaluer et motiver les collaborateurs ?

¹⁷ CAPRON, M. & QUAIREL-LANOIZELEE, F. (2007). « La responsabilité sociale d'entreprise », Editions La Découverte, Paris, p. 17

¹⁸ C. Boasson & A. Wilson, « Développement durable et performance globale des entreprises, premières analyses de stratégies et pratiques », 2009

¹⁹ Idem,

²⁰ Idem,

18. Les travaux de (Spicher, 1999)²¹ dans une étude nommée « the link between corporate citizenship and financial performance » menée en 1999 par Conference Board, rapportent l'existence d'une certaine corrélation positive entre le comportement éthique de l'entreprise et ses résultats. Cependant l'impossibilité de confirmer dans tous les cas la corrélation positive n'empêche pas le rapport d'affirmer que « l'on peut généralement montrer qu'un comportement éthique ne nuit pas à la valeur actionnariale » (Spicher ph 1999 « lien entre performance éthique et performance financière : vers un consensus ? »
19. Trebucq et D'Arcimoles ont réalisé une étude sur l'influence de la performance sociétale sur la performance financière et le risque des sociétés françaises cotées de 1995 à 2002. Ils remarquent que les "relations observées entre la performance financière et le risque, elles tendent à conforter le paradoxe de Bowman (1980), à savoir l'existence d'une relation inverse entre le risque et la performance"²²,
20. Toujours dans les travaux de Trebucq et d'Arcimoles, ils observent les mêmes conclusions que l'étude, citée par Spicher, « The Link Between Corporate Citizenship and Financial Performance » développée par Conference Board de 1999, à savoir que les résultats de cette recherche ne peuvent conclure « à un effet favorable et positif de la performance sociétale sur la performance financière ou sur la création de valeur actionnariale (. . .) Toutefois, il semble qu'une gestion partenariale ciblée, en direction des clients et des fournisseurs, puisse contribuer à atténuer un risque global initialement supérieur »²³.
21. « la performance globale renforce les chances d'un développement durable et maîtrisé de ces entreprises par la création de véritables avantages concurrentiels qui intègrent les parties prenantes» (ASQUIN, 2005)²⁴.
22. Les sept avantages commerciaux²⁵ : À ceux qui se tiennent en marge du concept de développement durable ou à ceux qui, à l'inverse, espèrent prouver la rentabilité du développement durable au sein de leur propre organisation, Willard présente sept avantages commerciaux incontestables, qu'il regroupe en trois catégories :

²¹ Spicher, 1999, « the link between corporate citizenship and financial performance », *Entreprise Ethique*, N°11, Octobre 1999, pp.39-44)

²² ARCIMOLES Ch-h & Trébucq (2003), " Etude de l'influence de la performance sociétale sur la performance financière et le risque des sociétés françaises cotées (1995-2002)", actes du colloque interdisciplinaire La Responsabilité Globale de l'Entreprise: un nouveau modèle de régulation ?. Audencia Nantes. École de management. 16 et 17 octobre 2003, p. 22

²³ Idem, p. 29

²⁴ Alain ASQUIN, (2005) «La performance globale comme intention stratégique praticable pour le développement d'une activité artisanale»,

²⁵ WILLARD B., 2010 «L'avantage du développement durable», RBC Banque royale - Canada.

- *Bénéfices liés à l'efficacité environnementale* : réduire sa consommation d'énergie, d'eau et de matériaux et diminuer sa production de déchets sont des approches qui, en fin de compte, permettront de réaliser des économies et de réduire son empreinte écologique.
- *Bénéfices liés aux ressources humaines* : notamment, la capacité d'attirer des talents prometteurs, de retenir les éléments de valeur et d'améliorer la productivité des employés.
- *Bénéfices liés au chiffre d'affaires* : soit, l'amélioration des recettes et de la part du marché, le renforcement de la réputation de l'entreprise ainsi que l'atténuation des risques et l'amélioration des possibilités de financement (Bob Willard, 04/2010, « L'avantage du développement durable » (pionnier de l'analyse du développement durable des entreprises), publication de la Banque Royale du Canada

S1.1.1.3 : Enchaînement d'arguments

D'après le tour d'horizon dans la littérature de notre thématique, on avance les acceptions suivantes comme base de notre problématique :

- Un engagement délibéré en DD mène les entreprises à une performance globale ;
- La RSE a des retombées positives sur la performance économique des entreprises ;
- La différenciation des entreprises par le DD, a un impact positif sur le volume des ventes et le chiffre d'affaire ;
- L'engagement dans la protection de l'environnement impacte considérablement le mode de fonctionnement et les processus d'affaire, induisant par conséquent des réductions considérable en coût, et par voie de conséquences, à une performance économique et financière ;
- Les organismes de financement, facilitent davantage le financement des entreprises s'inscrivant dans une démarche de DD ;
- L'adhésion dans une démarche de DD, conduit les entreprises à revoir leurs actions à long terme ;
- L'adhésion dans une démarche de DD, conduit les entreprises à revoir leur cartographie des risques, avec une prise de vue globale et à long terme ;
- La RSE améliore la réputation et la notoriété des entreprises, et par voie de conséquences, leurs revenus futurs ;
- L'engagement des entreprises dans DD, favorise le degré de la motivation et de la fidélisation des salariés et de leur niveau d'adhésion dans les stratégies et objectifs de l'entreprise
- Les critères sociaux et environnementaux sont de plus en plus reconnus comme un avantage concurrentiel par les entreprises ;

- Les entreprises ayant réussi à concilier leur stratégie aux principes de la RSE disposent de cultures fortes, reposant sur des valeurs de coalition et de confiance vis-à-vis de toutes les parties prenantes ;
- La RSE est devenue un atout majeur pour les entreprises s'inscrivant dans une stratégie de croissance externe à l'international, favorisant ainsi la conquête facile et sereine aux marchés les plus exigeants en termes de qualité et exigences réglementaires ;
- L'impact des stratégies RSE sur l'amélioration de la productivité des ressources humaines, s'avère très positif grâce à l'encouragement et la motivation des employés.

S1.1.2 : Justification du choix du sujet et motivations

Dans ce contexte très effervescent en terme de changements (volontaires et subis), se pencher sur une telle problématique devient une nécessité vitale que ce soit pour les pays développés et ceux en développement. Or la quête à la conciliation entre la croissance (dans toutes ses dimensions) et la protection de notre lieu d'existence, devient d'une urgence extrême pour les gouvernements que pour les entreprises.

Notre apport viendra comme essai à la concrétisation d'une relation de causalité entre l'adoption du DD et l'aboutissement à la performance globale, afin d'enrichir la scène scientifique en éléments de réponse et de réflexion par des éventuels modèles et théories pouvant être porteur de valeurs et d'actions.

S1.2 : Les fondements généraux et spécifiques de la recherche

Cette section explicitera, les fondements généraux et spécifiques de la recherche, puis l'identification et formulation du problème, les principales questions de recherche, l'énoncé des objectifs de recherche ainsi que la formulation des hypothèses.

S1.2.1 : Logique, épistémologie et méthodologie

S1.2.1.1 : La forme du raisonnement adopté dans le projet de recherche

Nous adopterons dans notre projet de recherche, la forme du raisonnement « La déduction ». C'est-à-dire, nous comptons tirer une conséquence « confirmation des hypothèses et proposition/développement d'une théorie », à partir d'une règle générale « Théories et acceptions existantes actuellement » et d'une observation empirique « enquête de terrain sur la pratique du DD/RSE par les prestataires logistiques Marocains »²⁶.

²⁶ DAVID A., (1999), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion » Université Paris-Dauphine (DMSP, LAMSADE), Ecole des Mines de Paris (CGS), Conférence de l'AIMS, p.3

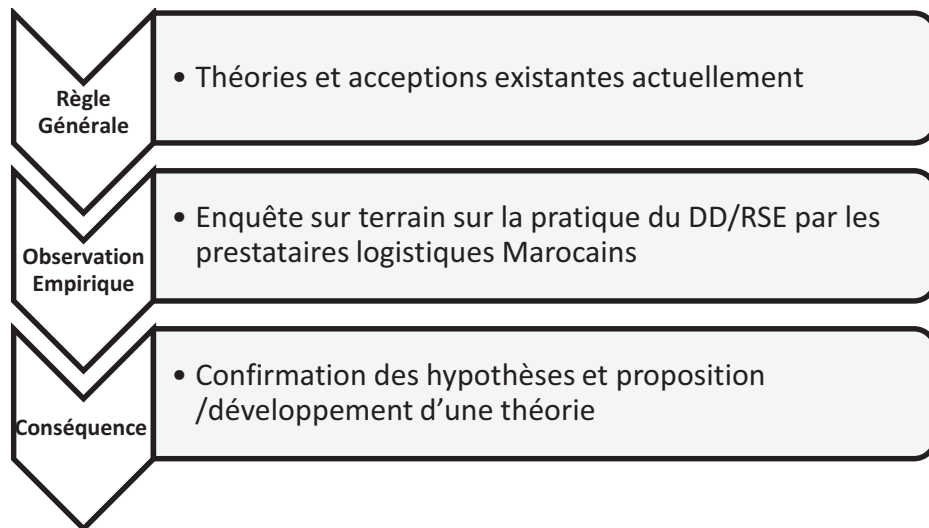


Figure 5 : La forme du raisonnement adopté dans le projet de recherche

Source : Conception propre

S1.2.1.2 : Paradigme de recherche

Un paradigme représente d'une part, l'ensemble des croyances, de valeurs reconnues et de techniques qui sont communes aux membres d'un groupe donné. D'autre part, il dénote un élément isolé de cet ensemble : les solutions concrètes d'énigmes qui, employées comme modèles ou exemples, peuvent remplacer les règles explicites en tant que bases de solution pour les énigmes qui subsistent dans la science normale (KUHN, 1983)²⁷. Tout chercheur en sciences de gestion et, plus largement en sciences humaines et sociales, en particulier lors d'un travail doctoral, doit être conscient qu'il peut donner du phénomène qu'il étudie des représentations très diverses selon le paradigme dans lequel il inscrit sa recherche²⁸. De même, ses choix épistémologiques détermineront des pratiques de recherche, énoncés, critères de validité des résultats, etc. reconnus comme acceptables ou non selon la posture épistémologique adoptée. Ainsi, (GIRIN, 1981)²⁹ explique qu'on peut donner d'une situation complexe plusieurs représentations différentes, toutes aussi cohérentes les unes que les autres, en fonction des principes et paradigmes scientifiques retenus³⁰.

En sciences de gestion, il existe deux grands courants de paradigmes épistémologiques, à savoir :

- Le paradigme positiviste
- Le paradigme constructiviste

²⁷ KUHN T., (1983), « "The Structure of Scientific Revolutions" », University of Chicago Press, p. 175.

²⁸ M.L. GAVARD-PERRET, D. GOTTELAND, C. HAON, A. JOLIBERT, (2009), « Méthodologie de la recherche », Pearson Education France, p.7

²⁹ GIRIN J., (1981), « Quel paradigme pour la recherche en gestion ? », Économies et Sociétés, XV, 10-11-12, série Sciences de Gestion, N° 2, décembre 1981, p. 1871-1889.

³⁰ M.L. GAVARD-PERRET, D. GOTTELAND, C. HAON, A. JOLIBERT, (2009), op.cit, p.7

La plupart des chercheurs en sciences de gestion se réclament aujourd'hui d'une approche constructiviste. Les raisons de ce positionnement, au-delà des effets d'adhésion qu'entraîne tout courant dominant dans l'histoire des sciences, sont assez clairement établies. Constatons néanmoins, d'une part, que le courant dit « constructiviste » regroupe en réalité un ensemble d'approches très variées (il y aurait davantage une « galaxie constructiviste » qu'une « école » bien identifiée) et, d'autre part, qu'il se produit un certain retour de balancier vers des formes moins extrêmes de constructivisme, retour qui se manifeste, en particulier, par le rejet d'un relativisme trop radical et par l'importance à nouveau accordée à la modélisation³¹.

Les principes qui différencient positivisme et constructivisme ont été clairement formulés par Le Moigne (1995). Ci-après un tableau comparatif des deux principaux paradigmes épistémologiques positiviste et constructivistes.

Epistémologie positiviste	Epistémologie constructiviste
<i>Principe ontologique</i> (réalité du réel, naturalité de la nature, existence d'un critère de vérité). Peut être considérée comme vraie toute proposition qui décrit effectivement la réalité. Le but de la science est de découvrir cette réalité. Ceci est applicable à tous les sujets sur lesquels l'esprit humain peut s'exercer.	<i>Principe de représentabilité de l'expérience du réel</i> : la connaissance est la recherche de la manière de penser et de se comporter qui conviennent (Von Glasersfeld). Nos expériences du réel sont communicables (modélisables) et la vérité procède de cette adéquation des modèles de notre expérience du monde à cette expérience.
<i>Principe de l'univers câblé</i> : il existe des lois de la nature, le réel est déterminé. Le but de la science est de découvrir la vérité derrière ce qui est observé. La description exhaustive est possible, par décomposition en autant de sous-parties que nécessaire. Les chaînes de causalité qui relient les effets aux causes sont simples et peu nombreuses.	<i>Principe de l'univers construit</i> : les représentations du monde sont téléologiques, l'intelligence organise le monde en s'organisant elle-même, « la connaissance n'est pas la découverte des nécessités mais l'actualisation des possibles » (Piaget) ³² .
<i>Principe d'objectivité</i> : l'observation de l'objet réel par l'observant ne modifie ni l'objet réel ni l'observant. Si l'observant est modifié, cela ne concerne pas la science (l'esprit humain ne fait pas partie des objets réels sur lesquels il puisse lui-même s'exercer) ³³ .	<i>Principe de l'interaction sujet-objet</i> : l'interaction entre le sujet et l'objet (plus précisément : l'image de l'objet) est constitutive de la construction de la connaissance.

Tableau 2 : Les principes qui différencient positivisme et constructivisme³⁴

³¹ DAVID A., (1999), op.cit., p.10

³² On retrouve ici la position de Piaget selon laquelle il y a identité, du point de vue de la structure logique, entre les co-opérations réelles entre les individus dans la société et les opérations logiques de la pensée.

³³ L'argument peut paraître paradoxal ou, du moins, conventionnel : c'est parce que l'on pose a priori que l'observateur doit être extérieur à l'objet que l'on en déduit que l'esprit humain n'est pas observable scientifiquement. Il est curieux, vu d'aujourd'hui, que des esprits aussi brillants que ceux qui ont contribué à fonder l'épistémologie positiviste aient pu, apparemment, laisser la question du fonctionnement de l'esprit humain dans le domaine de la connaissance ordinaire et ne pas se poser la question dans l'autre sens, à savoir : puisqu'on peut dire et observer des choses sur le fonctionnement de l'esprit humain, à quelles conditions ces éléments d'observation peuvent-ils être considérés comme des résultats scientifiques ?

³⁴ DAVID A., (1999), op.cit., p.11

Epistémologie positiviste	Epistémologie constructiviste
<i>Principe de naturalité de la logique</i> : la logique est naturelle, donc tout ce qui est découvert par logique naturelle est vrai et loi de la nature. Donc tout ce qui ne pourra être découvert de cette manière devra être considéré comme non scientifique.	<i>Principe de l'argumentation générale</i> : la logique disjonctive n'est qu'une manière de raisonner parmi d'autres et n'a pas besoin d'être posée comme naturelle. La ruse, l'induction, l'abduction, la délibération heuristique permettent de produire des énoncés raisonnés.
<i>Principe de moindre action</i> : entre deux théories, il faut prendre la plus simple (principe de parcimonie d'Occam).	<i>Principe d'action intelligente</i> : le scientifique contemporain est un concepteur - observateur modélisateur. Le concept d'action intelligente décrit l'élaboration, par toute forme de raisonnement descriptible <i>a posteriori</i> , d'une stratégie d'action proposant une correspondance adéquate (convenable) entre une situation perçue et un projet conçu par le système au comportement duquel on s'intéresse. ³⁵

Tableau 3 : Les principes qui différencient positivisme et constructivisme (suite)³⁶

Dans notre présent projet de recherche, nous adopterons le paradigme épistémologique constructiviste grâce à ces principes qui nous représente des facteurs facilitateurs pour réussir notre démarche de recherche.

En sciences de gestion, que la réalité existe, mais qu'elle est construite de deux manières :

- construite dans nos esprits, parce que nous n'en avons que des représentations,
- construite parce que, en sciences de gestion, les différents acteurs - y compris les chercheurs - la construisent ou aident à la construire

Selon (DAVID A., 1999)³⁷, le chercheur est donc légitime à prétendre modéliser telle ou telle classe de phénomènes, c'est-à-dire à chercher à découvrir des régularités et des liens de cause à effet, et ce n'est pas être positiviste que d'explorer ainsi des aspects inconnus du réel.

Partant du postulat constructiviste, on peut donc avancer les propositions suivantes :

1. Le chercheur peut explorer la réalité sur un mode « extérieur », c'est-à-dire en contribuant à la construction mentale de la réalité et seulement indirectement à sa construction concrète ;
2. Le chercheur peut explorer la réalité sur un mode « intervenant », c'est-à-dire en utilisant son intervention dans la construction concrète de la réalité pour contribuer à la construction mentale de cette réalité.

³⁵ La formulation laisse penser que le paradigme constructiviste ne concerne que les systèmes capables de projet. On peut lever cette limitation en élargissant le propos de Le Moigne et en posant que l'on s'intéresse, à un premier niveau, aux systèmes dont on peut dire qu'ils ont un projet, donc aux individus, groupes, organisations capables d'action intentionnelle et, à un second niveau, aux projets d'observation scientifique des chercheurs, que le système observé soit lui-même capable ou non d'action intentionnelle. L'intentionnalité réside alors dans le « rapport au monde » qu'entretient et représente la science.

Source : Le MOIGNE, J.L., (1995), « Les épistémologies constructivistes », Que sais-je n° 2969, PUF.

³⁶ DAVID A., (1999), op.cit., p.11

³⁷ Idem, p.11

3. Toute construction mentale de la réalité peut avoir des effets sur sa construction concrète : il suffit qu'elle contribue à générer des projets d'action.

4. Dans certains cas, seule une intervention directe dans la construction concrète de la réalité peut permettre de produire une construction mentale pertinente.

5. Chaque acteur est un intervenant. Mais le chercheur est un intervenant particulier : sa contribution directe à la construction concrète de la réalité relève aussi de l'activité scientifique

6. Toute recherche en sciences de gestion produit des résultats qui ont vocation, directement ou non, à permettre une transformation des systèmes étudiés³⁸. Cette transformation, tant dans son processus que dans ses résultats, a certaines propriétés qui renvoient au point 5.

7. Le processus est récursif à plusieurs titres :

- au sens où les modes d'intervention - directe ou indirecte - du chercheur font partie d'une réalité construite, à la fois mentalement et concrètement ;
- au sens où les résultats d'une intervention peuvent concerner le fonctionnement « à l'équilibre » du système étudié (vouloir transformer un système produit des connaissances sur le fonctionnement régulier), mais aussi l'efficacité du système après transformation (analyse/invention de manières plus efficaces de gérer, avec de nouveaux outils, de nouveaux dispositifs), et l'efficacité du processus de transformation lui-même (analyse/invention de manières plus efficaces de piloter le changement).

Pour le chercheur en gestion, la réalité est donc faite d'artefacts³⁹ et d'acteurs qui élaborent, utilisent et s'incluent dans ces artefacts. Ce sont ces artefacts qui permettent effectivement, pour

³⁸ Ceci est vrai aussi dans les sciences de la nature. La différence, soulignée depuis longtemps [Elias, 1983] étant, en sciences sociales, que « les objets sont aussi des sujets », c'est-à-dire que les acteurs sont capables de se saisir des résultats de la recherche pour leurs propres projets.

³⁹ Les organisations : des artefacts humains et sociaux

Les organisations sociales telles que les entreprises, les administrations, les associations à but non lucratif peuvent être considérées comme des artefacts au sens de Simon. En effet, une entreprise n'émerge pas comme un phénomène naturel, comme un objet créé par la Nature, à l'instar des planètes ou des montagnes. Lorsqu'une organisation de type entreprise ou administration se crée, c'est sous l'impulsion d'un certain nombre d'individus, pour certains buts, dans un certain contexte qui impose un certain nombre de contraintes sur le fonctionnement de cette organisation. Ainsi, une organisation n'est pas séparée de la nature : rien ne la dispense de respecter les « lois de la nature » telles que les besoins physiologiques de ses employés et les contraintes physiques dans ses activités de production et de distribution.

En outre, en tant qu'artefacts, les organisations ont des propriétés spécifiques liées au fait qu'elles impliquent des êtres humains qui ne sont pas des objets inertes et passifs.

« Au sein des organisations les individus ne sont pas seulement des processeurs d'information intéressés seulement par eux-mêmes ; ils ont aussi des liens tangibles, des attaches, des affiliations à des communautés, ce sont des êtres émotionnels, et, oui, ils ont un corps. »

(Tsoukas, 2005). D'autres caractéristiques attribuées aux individus, telles que conscience, réflexivité (Weick, 1999), créativité, désirs, capacité de se donner des buts, de communiquer, d'interpréter, de partager et de contester des interprétations (Yanow et Schwartz-Shea, 2006), etc., jouent un rôle crucial dans les phénomènes étudiés par les sciences de gestion.

reprendre l'expression de Koenig, « la maîtrise du monde » ou, du moins, une participation à sa construction et à son pilotage. Ce que l'on appellera réalité, dans une optique gestionnaire, est un processus de construction et de transformation permanent.

La réalité n'est pas un monde donné et mû par des lois indépendantes de nous : la vie organisationnelle, nous dit HATCHUEL, « naît avec la formation d'acteurs nécessairement différenciés et toujours en quête de ce qui peut fonder leurs relations » (HATCHUEL, 1994)⁴⁰.

Dans cette optique, le tableau proposé par (KOENIG, 1993)⁴¹ peut être radicalement transformé pour explorer les différentes démarches de recherche et non plus pour opposer positivisme et constructivisme. La distinction en colonne n'est plus entre réalité donnée et réalité construite mais entre objectif de construction mentale et objectif de construction concrète ; la distinction en ligne n'est plus entre réalisme fort ou faible de la théorie mais entre une démarche qui partirait de l'observation des faits et une démarche qui partirait d'un modèle.

- La case I du tableau devient activité de découverte d'une réalité construite et non plus d'une réalité (or) donnée : il s'agit, par observation - participante ou non - d'élaborer des modèles de fonctionnement du système étudié.

- La case II regroupe des recherches dont l'objectif est de concevoir des instruments de gestion (modèles, outils).

- Les cases III et IV supposent une intervention directe du chercheur dans la construction concrète de la réalité. C'est le mode d'intervention qui distingue les deux cases : si le chercheur part de la situation présente et des représentations que les acteurs en ont pour les aider, sans autre outil que des dispositifs relationnels - groupes de travail, entretiens - à construire et à piloter un processus de transformation, il s'agit de recherche-action et de certaines formes d'approches dites « cliniques ». Si le chercheur intervient sur le terrain de la recherche pour aider, éventuellement en proposant/concevant lui-même un certain nombre d'outils, il s'agit de recherche-intervention.

Il en résulte que les phénomènes organisationnels sont façonnés, au sens d'influencés plutôt que déterminés, par les actions d'êtres humains capables de concevoir des actions intelligentes pour tenter d'atteindre leurs objectifs. Sources : Tsoukas H., *Complex knowledge*, Oxford University Press, 2005, p. 380 ; Weick K. E., « Theory Construction as Disciplined Reflexivity : Tradeoffs in the 90's », *Academy of Management Review*, 24/4, 1999, p. 797-806 ; Yanow D., Schwartz-Shea P. (éd.), *Interpretation and method. Empirical research methods and the interpretive turn*, London, Sharpe, 2006.

⁴⁰ HATCHUEL A. et MOLET H., (1986), « Rational Modelling in Understanding Human Decision Making : about two case studies », *European Journal of Operations Research*, n° 24, 1986, p. 60

⁴¹ KOENIG, G., (1997), « Pour une conception informationniste de la recherche-action diagnostique », *Revue Management International*, Vol. 2, n° 1, automne

		Objectif	
		Construction mentale de la réalité	Construction concrète de la réalité
Démarche	Partir de l'observation des faits	<i>Observation, participante ou non (I)</i> Elaborer un modèle de fonctionnement du système étudié.	<i>Recherche-action, étude clinique (IV)</i> Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même
	Partir d'un projet de transformation ou d'une situation idéalisée	<i>Conception de modèles de gestion (II)</i> Elaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement	<i>Recherche-intervention (III)</i> Aider à transformer le système à partir d'un projet concret de transformation plus ou moins complètement défini

Tableau 4 : Les différentes démarches de recherche⁴²

Notre cas, s'identifie dans la case I grise, et plus spécifiquement dans la deuxième forme selon ce qui suit :

L'observation non participante peut prendre trois formes :

- la première consiste à observer la réalité «en caméra cachée ». C'est le cas, par exemple, lorsque des chercheurs en marketing étudient le comportement des clients d'une grande surface devant un linéaire de boissons à partir d'une séquence filmée à leur insu.
- La seconde consiste à interroger la réalité par voie d'entretiens, d'administration de questionnaires ou d'expérimentation en laboratoire.
- La troisième correspond à l'étude longitudinale, qui consiste, par analyse de documents et par entretiens, à reconstituer sur longue période l'histoire et la logique gestionnaire des transformations d'une ou plusieurs organisations.

S1.2.1.3 : Méthodologie de recherche

Notre projet de recherche sera traité selon la démarche ci-après :

⁴² DAVID A., (1999), op.cit. , p.17

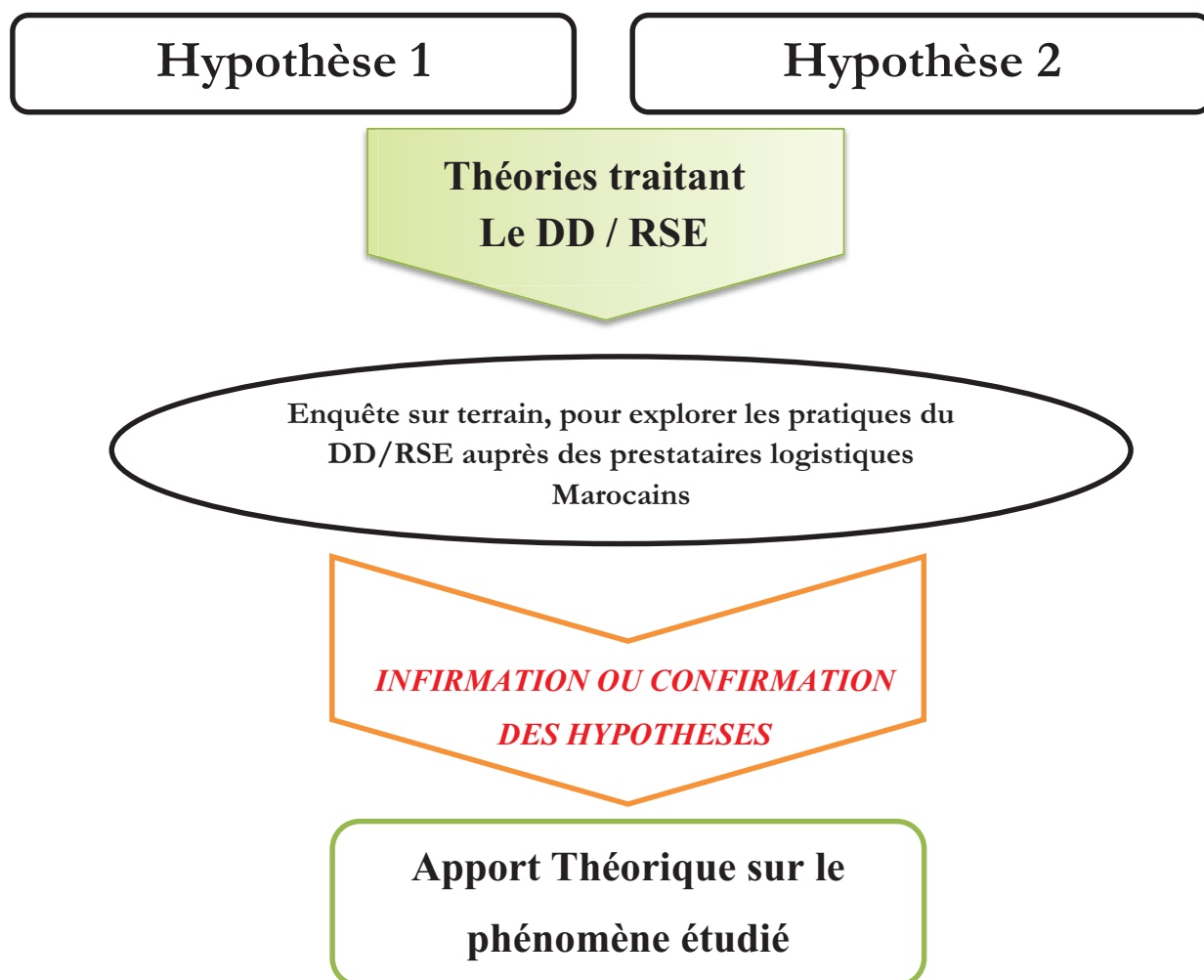


Figure 6 : Schéma de la méthodologie de recherche adopté

Source : Conception propre

Notre projet de recherche, débute par la formulation de deux hypothèses centrales, puis nous enchainons avec une revue de littérature sur le thème central de notre recherche. Ensuite, nous nous lançons dans une enquête empirique, pour confirmer et/ou infirmer les hypothèses. Enfin nous concluons par un apport théorique sur le phénomène étudié.

S1.2.1 : Identification et formulation du problème

Plusieurs auteurs se sont penchés sur la thématique du DD et la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et leurs impacts sur les différents types de performances des entreprises.

Le lien de causalité entre le développement durable (DD) et la performance globale (PG) des entreprises, ce n'est qu'un sujet d'actualité, il remonte depuis l'apparition du concept de DD dans les années 80, néanmoins le traitement de ce lien d'une manière scientifique à la base des études et enquêtes empiriques n'a pas eu lieu d'une manière approfondie.

S1.2.1.1 : Questions de recherche

Dans notre projet de recherche, nous tentons de répondre aux questions suivantes :

1. Comment atteindre la performance globale par les entreprises Marocaines en général et les prestataires logistiques en particulier, en adoptant les pratiques de développement durable?
2. Comment concilier les performances (Financières, sociales et environnementales) et le développement durable pour améliorer durablement les performances des entreprises Marocaines ?
3. Quels enjeux pour les entreprises Marocaines d'intégrer le Développement Durable dans leurs systèmes de décisions ?
4. Le développement durable pourrait-il être un facteur de différenciation pour les PME Marocaines ?
5. Existe-t-il des facteurs de contingences (taille, âge, technologie...), comme facteur discriminant et révélateur de pratiques particulières de développement durable chez les PME Marocaines ?
6. L'intégration des politiques de développement durable dans les systèmes de gestion, conduira-t-elle à la performance globale ?
7. Le degré d'implication des parties prenantes des PME Marocaines, influencera-t-il à l'atteinte de la performance globale ?

S1.2.1.2 : Énoncé des objectifs de recherche

Les objectifs à atteindre au terme de cette recherche, se résument dans ce qui suit :

- Définir et expliciter les pratiques de développement durable, et leurs impacts en terme managérial, organisationnel et économiques sur la performance globale des PME ;
- Présenter et expliquer les différentes approches menant à la performance globale chez les PME ;
- Expliciter l'interaction et les liens de causalité entre le DD et la PG ;
- Explorer le degré de rétention et d'adoption du DD par les entreprises marocaines ;
- Modéliser un management spécifique susceptible de réussir l'adoption du DD dans une approche de performance globale à long terme.

S1.2.1.3 : Formulation des hypothèses

► Préoccupation majeure :

Ce qui pose le problème	Comment introduire et initier efficacement le DD chez les prestataires logistiques Marocains
Ce qui fait problème	<ul style="list-style-type: none"> - La recevabilité du DD par les PL Marocains (Toutes les parties prenantes : Actionnaires, Managers, salariés...) - La résistance au changement, pour l'instauration du DD - La perception limitée de la performance, s'inscrivant principalement dans une approche financière à court terme
Ce qui mérite d'être étudié	<ul style="list-style-type: none"> - Explorer le degré de rétention et d'adoption du DD par les PL Marocains, - Modéliser un management spécifique susceptible de réussir l'adoption du DD dans une approche de performance globale à long terme,

Tableau 5 : Tableau de préoccupations majeures

Source : Conception propre

► Formulation des hypothèses

A travers cette recherche, nous proposons de contribuer à l'identification des comportements adoptés par les PL Marocaines, en mettant l'accent sur deux principales hypothèses.

Nos expérimentations sur le terrain nous permettront de tester leur validité.

- Hypothèses 1 : L'adoption du DD par les PL Marocains, constitue un levier pour leur performance globale,
- Hypothèses 2 : L'adoption du DD par les PL Marocains, dépend d'un ensemble de facteurs internes (organisationnels) et externes (exigences des PP), permettant ainsi de faciliter sa mise en œuvre.

► les variables et les indicateurs

Variables		Eléments de réponse par rapport au projet de recherche
Variables dépendantes (effet)		Performance globale des PME (PL), Augmentation du Goodwill des PME (PL)
Variable(s) indépendante(s) (cause)		Adopter le Développement durable Adopter un Management spécifique
Variables catégorielles (âge, genre)		Facteurs de contingence : Taille, Age, Secteur d'activité, Technologie, Style de management ...
Variables à contrôler		Certificats déjà obtenus, Produits/Services destinés à l'export, Effet de crises, Pressions des parties prenantes (Fournisseurs, Clients, Etat ...)

Tableau 6 : les variables et les indicateurs

Source : Conception propre

S2 : Le cadre empirique de la recherche

Une fois définis les fondements théoriques généraux et spécifiques de recherche, nous enchainons avec le cadre empirique, pour présenter la méthode de recherche adoptée, le plan d'échantillonnage et l'analyse du questionnaire.

S2.1 : Présentation de la méthode de recherche et des instruments de collecte des données

Le cadre de recherche permet de définir précisément la façon dont nous allons réaliser la recherche. Cette phase inclut trois étapes complémentaires :

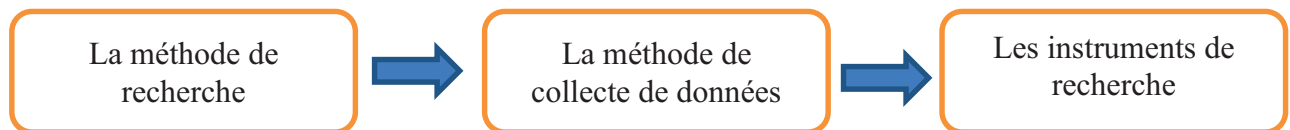


Figure 7 : Les étapes de la recherche⁴³

S2.1.1 : Présentation de la méthode de recherche

Le choix de la méthode de recherche à utiliser nécessite de cerner le sujet à l'étude ou du problème à résoudre. En fait, les méthodes de recherche en sciences de gestion sont au nombre de trois. Il pourra s'agir d'une étude *exploratoire*, valable dans le cas où l'entreprise ne dispose pas de système d'information ou méconnaît ses clients. La recherche exploratoire reste probablement plus privilégiée. Pour ce qui est des problèmes bien définis, en général, la recherche descriptive ou causale sont les plus utilisées. Toutefois, la recherche exploratoire est utilisée généralement dans une première phase du projet de recherche.

Dans le cadre de la recherche descriptive, on peut distinguer deux types de méthodes :

- La recherche ponctuelle, où l'on prend « une photographie » du marché à un instant précis.
- La recherche de type chronologique où les mêmes instruments de collecte de données sont utilisés plusieurs fois dans le temps.

La recherche causale, quant à elle, est souvent associée à des études de type quantitatif qui utilisent, par exemple, l'analyse de régression linéaire ou l'analyse multidimensionnelle.

Le tableau ci-après présente certains exemples illustratifs des problématiques de recherche en fonction des méthodes de recherche utilisées.

⁴³ JAMĪ J., (2009), « Apport à l'étude de la relation Qualité - Satisfaction – Fidélité en matière de service inter organisationnel Le cas de la relation Transporteurs Internationaux Routiers – Petites et Moyennes Industries », Thèse de doctorat, Université Sidi Mohammed ben Abdallah, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales – Fès, U.F.R : Management et Audit des Organisations, p.254

Méthode de recherche	Exemple de problématique de recherche
Exploratoire	Clarifier le problème. Se familiariser avec un sujet. Pré tester des nouveaux concepts.
Descriptive	Décrire une situation. Décrire les attitudes des clients. Pré tester le marché et sa structure. Suivre l'évolution d'une variable marketing.
Causale	Identifier un lien de cause à effet entre une variable de dépendante (Y) et une ou plusieurs variables indépendantes (X). $Y = f(x_1, x_2, \dots, x_i)$

Tableau 7 : Exemple de problématique de recherche⁴⁴

S2.1.1.1 : La recherche exploratoire

La recherche exploratoire fournit essentiellement des données d'ordre qualitatif. Elle ne se fonde pas sur des hypothèses ou des idées préconçues ; le chercheur y recourt quand il ne possède pas d'informations préalables sur un sujet ou très peu. C'est une méthode généralement flexible, non structurée et qualitative.

Objectifs de la recherche exploratoire est utilisée à des fins diverses :

- ▶ mieux définir un problème,
- ▶ suggérer des hypothèses à vérifier ultérieurement,
- ▶ générer des idées de nouveaux produits,
- ▶ recueillir des réactions premières sur un nouveau concept,
- ▶ pré tester un questionnaire.

S2.1.1.2 : La recherche descriptive

La recherche descriptive vise à obtenir une information précise sur un sujet donné. Elle part généralement d'une hypothèse qu'elle vérifie afin de la confirmer ou de l'infirmer. Elle est utilisée lorsque la situation à étudier est assez claire, que les besoins d'information sont suffisamment précis et que la problématique et les variables sont bien cernées. Elle est souvent précédée d'une recherche exploratoire qui aide à formuler l'hypothèse de départ et à mieux connaître les paramètres à étudier.

Tandis que la recherche exploratoire donne des résultats d'ordre qualitatif et indicatif à partir d'un petit nombre de répondants⁴⁵.

⁴⁴ Ibidem, p.255

⁴⁵ Idem, p.256

S2.1.1.3 : La recherche causale

La troisième méthode est la recherche causale. Elle consiste à analyser les effets d'une variable sur une autre.

Ce type de recherche est relativement rigide et spécialisé, et n'analyse qu'une partie de la réalité. La recherche part du principe que les connaissances concernant un problème sont déjà très étendues, que plusieurs variables ayant une influence ont déjà été définies et qu'elles sont relativement bien connues. La recherche causale vise à cerner les relations de cause à effet susceptibles d'exister entre certaines variables. Elle se fonde sur une ou plusieurs hypothèses que le chercheur tente de vérifier⁴⁶.

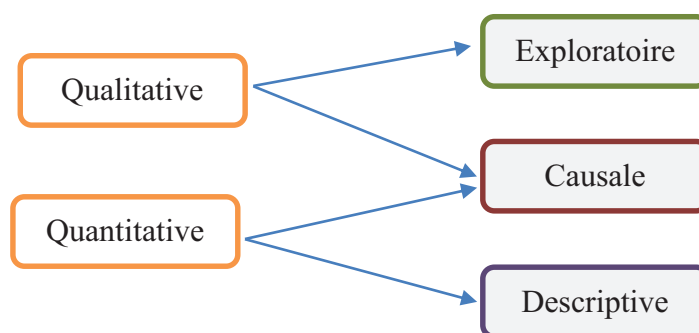


Figure 8 : Les méthodes de recherche

La méthode de recherche suivie dans le cadre de notre travail consistait à allier entre la méthode exploratoire en première phase et la méthode causale en deuxième étape.

La première méthode, basée surtout sur une recherche documentaire nous a permis de comprendre la réalité du marché du transport international routier et du secteur industriel afin de situer l'environnement macro-économique (caractéristique du secteur, concurrence, part de marché, type de clientèle...) des deux secteurs et ensuite mieux appréhender les caractéristiques des deux types d'organisations au niveau micro économique (structure et services internes, relation avec la clientèle et les fournisseurs, nature de produits et services offerts...).

La deuxième méthode causale nous a permis à travers un guide d'entrevue en profondeur avec des responsables de services techniques et des directeurs d'entreprises de transport international, l'appréhension des concepts (qualité, fidélité et satisfaction clientèle) et dans quelle mesure ils sont mis en application et suite à la collecte quantitative des données et à travers un questionnaire remis au responsable transport ou exploitation d'entreprise industrielle de vérifier le degré d'indépendance entre les variables objet de l'analyse.⁴⁷

⁴⁶ Ibidem, p.256

⁴⁷ Idem, p.257

S2.1.2 : Présentation des méthodes de collecte de données

Il existe un lien entre la méthode de recherche et la méthode de collecte de données. En effet, certains types de recherches s'associent naturellement avec certaines méthodes de collecte de données comme le souligne le tableau suivant ⁴⁸:

Méthode de recherche	Méthode de collecte de données
Exploratoire	<ul style="list-style-type: none">- Recherche documentaire- Analyse de cas- Entrevues en profondeur- Entrevue de groupe- Techniques de projectives
Descriptive	<ul style="list-style-type: none">- Données secondaires- Sondages- Observation
Causale	<ul style="list-style-type: none">- Données secondaires- Sondages- Expérimentation- Observation

Tableau 8 : Les méthodes de collecte de données

Selon (Nantel, J., 1998)⁴⁹, il semble émerger une nouvelle tendance dans les grandes entreprises à utiliser plus d'une méthode de recherche et/ou de collecte afin de mener à terme un projet de recherche. Les outils utilisés sont donc employés à valider les résultats entre eux.

Ainsi, il ne sera pas rare, lors du développement d'un nouveau produit de débiter par une recherche exploratoire afin d'identifier, chez les consommateurs, certaines opportunités (besoins latents, des intérêts particuliers par exemple) ; une recherche descriptive par sondage suivra afin de mesurer, de façon représentative, l'ampleur de l'opportunité identifiée (par exemple 35% des consommateurs achèteraient un produit/service données). Enfin, un marché qui pourra formalisé la nature du lien entre ce besoin et la rentabilité du projet de recherche.

On pourra avancer dès lors, qu'il n'existe pas de méthodologie de recherche parfaite mais que, compte tenu du problème de recherche à l'étude, certaines méthodes de recherche ou de collecte de données sont plus efficaces que d'autres. Un certain dosage est donc à prévoir pour atteindre les objectifs fixés.

A ces différentes méthodes de collecte de données s'associent des modes de collecte que le tableau suivant essaye d'explicitier.

⁴⁸ NANTEL J., (1998), « Matériel pédagogique pour la recherche commerciale », Workpaper, Paris

⁴⁹ Idem, p.

Méthode de collecte de données	Modes de collecte de données
Recherche documentaire	<ul style="list-style-type: none"> - Revue de littérature - Analyse de banques de données - Entrevues avec des personnes ressources
Entrevues en profondeurs	<ul style="list-style-type: none"> - En entreprise - En réunion de travail
Entrevue de groupe	<ul style="list-style-type: none"> - En l'entreprise - En réunion de travail
Sondages	<ul style="list-style-type: none"> - Postal - Par téléphone - Face à face
Observation	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - En laboratoire - En situation réelle/naturelle
Expérimentation	<ul style="list-style-type: none"> - Données secondaires ou internes - Sondage postal, par téléphone ou face à face - Observation en laboratoire ou en situation réelle/naturelle.

Tableau 9 : Les modes de collecte de données⁵⁰

Une fois les objectifs de l'étude, la population mère et l'échantillon sont fixés, il s'agit de définir les moyens mis en œuvre pour l'étude. Si on envisage que l'enquête sera la méthode d'observation et de recueil des informations, on doit alors opter pour une technique d'enquête. Or celles-ci sont très diversifiées. Parmi les plus répandues, nous retiendrons l'enquête par voie postale, l'entretien téléphonique, le questionnaire sur internet et l'entretien en face-à-face.

Chacune de ces techniques a des spécificités propres et procure certains avantages et inconvénients.

L'observation directe : L'observation directe consiste à mener une observation sans solliciter la participation consciente des personnes observées.

Entretien en face-à-face : Les protagonistes de l'entretien se font face et peuvent ainsi dialoguer en utilisant toutes les ressources de la communication interpersonnelle.

Entretien téléphonique : C'est une autre forme d'entretien. La communication y dispose de moins de ressources. L'enquêteur ignore le cadre dans lequel se trouve le répondant.

Enquête par voie postale : Le questionnaire est, dans ce cas, l'unique lien entre l'observateur et la population. Le répondant est seul, libre de répondre ou non, dans l'ordre qui lui convient, sans subir d'autre influence que celle des indications et questions que le questionnaire expose. Il a tout le temps qu'il souhaite pour réfléchir à ses réponses.

⁵⁰ JAMİ J., (2009), op.cit. , p.260

Enquête via Internet : Ce type d'enquête se développe avec l'usage de l'Internet. Le questionnaire est accessible sur un site, le répondant lit les réponses sur son écran et renseigne entre directement les réponses.

Enquête en laboratoire et panel : La situation expérimentale consiste à mettre l'individu dans un contexte contrôlé par l'expérimentateur. Il est possible ainsi, en construisant des plans d'expérience, d'isoler les effets de chacune des actions envisagées.

Pour ce qui est de notre travail de recherche, l'analyse qualitative s'est beaucoup plus basée sur la recherche documentaire et les entrevues en profondeur comme précédemment citées. Quant à l'analyse quantitative, nous nous sommes basés sur la technique d'enquête par sondage suite à l'élaboration d'un questionnaire, comme instrument de collecte.

Nous avons réalisé un dosage entre les différentes formes d'enquête face à face, par courrier postal ou électronique et l'enquête téléphonique.

Par rapport à l'échantillon représentatif de la population mère (25421) avant traitement, qui s'est fixé en (189) après traitement et le nombre de questionnaire envoyés (550), nous pouvons résumer les réponses obtenues par technique d'enquête dans le tableau suivant :

Type d'enquête	Nombre de réponses obtenues
Courrier postal	12
Face à face	18
Courrier électronique	14
Téléphone	26
Total	70

Tableau 10 : Les réponses obtenues par technique d'enquête

Il est tout de même nécessaire de noter que pour une même méthode de collecte de données il existe plusieurs instruments de collecte. Ces instruments se répartissent comme suit et des exemples sommaires pour l'analyse sont présentés au tableau suivant afin de faciliter l'analyse des résultats.

Méthode de collecte de données	Instruments de collecte et d'analyse de données
Recherche documentaire	- Grille d'analyse des données secondaires
Analyse de cas particulier	- Questionnaires structurés / non structuré - Guide de discussion structuré / non structuré - Grille d'observation
Entrevue en profondeur avec des personnes clés	- Questionnaire de sélection des participants - Guide de discussion structuré - Grille d'analyse
Entrevue de groupes	- Questionnaire de sélection des participants - Guide de discussion structuré / non structuré - Grille d'analyse
Observation	- Grille d'observation
Sondage	- Questionnaire de sélection des participants - Questionnaires structurés / non structuré - Questionnaire sur internet - Fiche de satisfaction formulaire de plainte
Expérimentation	- Plan d'expérimentation - Grille de codification des données secondaires - Questionnaire structuré / non structuré

Tableau 11 : Les instruments de collecte et d'analyse de données

S2.1.3 : Pré test du questionnaire à travers une mini enquête

Pour tester et enrichir le questionnaire, une mini enquête a été menée auprès de cinq entreprises, opérant dans le secteur du transport international routier de marchandise. Les interviewés (les responsables d'exploitation, les responsables administratifs, les directeurs d'entreprise) ont été choisis sur la base de leurs responsabilités au sein de l'entreprise. Leurs remarques nous ont servi pour améliorer l'ergonomie et la qualité des questions.

S2.2 : Plan d'échantillonnage et analyse du questionnaire

Une fois définis les bases de recherche et les méthodes et instruments de collecte de données, il a été question, dans un premier temps, de dresser un plan d'échantillonnage dont l'objectif est d'en définir la méthode d'échantillonnage (1) et de constituer l'échantillon le plus représentatif de l'étude empirique (2).

S2.2.1 : Constitution de l'échantillon d'analyse

Le plan d'échantillonnage consiste à définir la méthode d'échantillonnage et à choisir l'échantillon de l'analyse empirique le plus représentatif.

Dans le cadre de notre travail nous avons privilégié la méthode probabiliste aléatoire et la base de notre échantillon sera les petites et moyennes entreprises spécialisées en Transport & Logistique qui opèrent dans 5 principales régions économiques du Maroc.

S2.2.2 : Définition de la méthode d'échantillonnage

La réalisation d'un sondage s'effectue sur une partie de la population appelée échantillon. Mais la détermination de l'échantillon doit être calculée afin de fournir des informations et des résultats cohérents avec ceux qui seraient obtenus si toute la population était interrogée. Il faut donc d'abord définir la population mère pour être en mesure d'interroger un échantillon fiable et représentatif.

C'est tout le problème de l'échantillonnage qui consiste à se poser plusieurs questions : Qui interroger ? Combien de personnes ? Quel échantillon retenir et comment le sélectionner (échantillon représentatif ou non, tirage aléatoire ou respect de quotas) ? Dans quelle mesure les résultats de cet échantillon sont-ils fiables ? Etc.

Même si les contraintes budgétaires et les techniques employées fournissent des éléments de réponses, la théorie des sondages nous apporte des enseignements précis fondés sur des hypothèses contraignantes concernant la sélection des échantillons. Néanmoins, le savoir-faire et l'expérience guident souvent fortement la détermination de l'échantillon à interroger et les logiciels (Sphinx, SPSS Etc...) proposent une aide à l'échantillonnage.

La définition de l'échantillon est une étape importante et la représentativité de ce dernier est un élément majeur pour pouvoir extrapoler les résultats de l'échantillon à l'ensemble de la population à l'étude.

Nous disposons dans ce sens de deux méthodes pour constituer l'échantillon représentatif⁵¹:

- Les méthodes probabilistes dans lesquelles chaque élément de la population a une chance de faire partie de l'échantillon. C'est donc essentiellement un tirage au sort, c'est un procédé scientifique qui permet dans les meilleures conditions, de déterminer l'erreur que l'on peut commettre. Mais il exige de disposer d'une base de sondage dans laquelle sera effectué le tirage au sort.
- Les méthodes empiriques : Elles consistent à tenter de constituer un échantillon représentatif de la population étudiée qui nous permet d'avoir des données.

La taille de l'échantillon dépend de plusieurs facteurs : le budget alloué à l'étude, la précision statistique souhaitée et le degré d'homogénéité de la population mère.

⁵¹ NANTEL.J., (1998), « Matériel pédagogique pour la recherche commerciale », Workpaper, Paris.

Pour ce qui est de la variable budget, on peut distinguer les coûts fixes et variables :

- Dans les coûts fixes, on retrouve habituellement les dépenses relatives à la conception et à la rédaction du questionnaire, à la formation des enquêteurs.
- Dans les coûts variables, on trouve notamment le salaire des enquêteurs et les frais d'impression des questionnaires.

L'échantillon peut être homogène ou hétérogène. L'échantillon hétérogène peut être redressé.

Echantillons homogènes

On est dans cette situation lorsque les analyses ne portent que sur l'échantillon total. On cherchera dans ce cas à sélectionner l'échantillon le plus grand possible compte tenu des moyens disponibles. Plus l'échantillon est grand, plus il faudra interroger de personnes supplémentaires pour gagner en précision. A partir d'un certain seuil, les gains en précision ne justifient plus le coût supplémentaire que cela implique.

Tout dépend en fait du type de décision à prendre et de la marge d'incertitude tolérable. Ainsi, on sera beaucoup plus exigeant pour évaluer l'audience d'un média en vue de fixer des tarifs publicitaires que pour une étude de satisfaction.

Dans le premier cas, on s'orientera vers de grands échantillons (1000 à 2000 sondés), dans le second, on pourra se contenter d'échantillons plus modestes (200 à 300).

Echantillons hétérogènes

Cette situation correspond au cas où l'on souhaite établir des résultats sur des sous-ensembles de l'échantillon. Si l'échantillon est aléatoire, on obtiendra des effectifs très faibles pour les catégories peu représentées ; ce qui risque d'interdire toute estimation sur les strates correspondantes.

Ainsi, pour analyser la strate d'une catégorie représentant 2% de la population totale, il faut un échantillon contenant au moins 30 personnes dans cette catégorie ; ce qui nécessite l'interrogation de 1500 personnes. Mais cet effectif ne se justifie pas pour étudier la population dans son ensemble. Il faudra donc trancher entre renoncer à analyser toutes les strates ou supporter le coût d'interrogation de 1500 personnes.

Une solution de compromis consiste à définir un échantillon stratifié dans lequel on alloue le budget disponible à chacune des strates. Si on dispose d'un budget de 500 personnes et si la population se compose de 5 strates, on interrogera aléatoirement 100 personnes de chaque catégorie. On est ainsi assuré d'avoir une précision convenable pour l'analyse de chaque strate. Mais on ne pourra rien tirer de l'analyse de l'échantillon total dans lequel certaines strates seront sur-représentées et d'autres sous-représentées.

S2.2.3 : Constitution de l'échantillon de l'étude empirique

Le choix de la méthode et de l'outil à utiliser permettra de déterminer les paramètres de l'échantillon. Cet échantillon doit regrouper des répondants représentatifs de la population étudiée, donc choisis en nombre suffisant et de façon aléatoire, pour être statistiquement significatif. On entend par « aléatoire » le fait que chaque membre de la population étudiée a autant de chance que n'importe quel autre d'être choisi. Dans certains cas, lorsque la population est relativement réduite et hétérogène, le chercheur peut étudier l'ensemble de cette population.

Trois méthodes sont généralement utilisées pour constituer un échantillon : la méthode simple, la méthode d'échantillonnage systématique et la méthode par quotas.

- La méthode simple consiste à sélectionner au hasard, dans la population étudiée, les personnes qui seront interrogées. Toutes ont ainsi la même probabilité d'être choisies. Pour expédier un questionnaire à un échantillon de résidents d'une ville, par exemple, il faut pouvoir disposer de toutes les adresses et tirer les noms des personnes avec lesquelles on entrera en contact.
- Quand il n'est pas possible d'effectuer un échantillonnage par la méthode simple, nous pouvons recourir à la méthode de l'échantillonnage systématique. Celle-ci consiste à tirer, de la liste de la population étudiée, une personne par tranche de x noms. Cette méthode s'applique particulièrement bien lorsque la population totale représente un nombre connu.
- Enfin, la méthode par quotas vise à représenter la population totale étudiée en retenant certaines de ses caractéristiques propres, lesquelles doivent se retrouver, dans les mêmes proportions, au sein de l'échantillon. Ces caractéristiques peuvent être l'âge, le sexe, le revenu.... ou toute autre variable d'intérêt. Si, par exemple, dans un sondage téléphonique, nous voulons nous assurer d'atteindre 51 % de répondants de sexe féminin, l'intervieweur aura pour consigne de ne plus interroger de femmes à partir du moment où cette proportion sera atteinte.

Pour ce qui est de notre cas d'enquête, l'échantillon a été tiré de manière aléatoire c'est-à-dire que chaque entreprise de la population étudiée a une probabilité connue d'appartenir à l'échantillon.

Critère de détermination de l'échantillon et son mode de calcul

Nous avons défini pour ce qui est de la population mère, les entreprises opérant dans le secteur de Transport et logistique ayant un effectif de personnel supérieur à 30 personnes.

Les critères de choix de cette condition sont les suivants :

- Le secteur de T&L au Maroc se caractérise par un degré d'atomisation trop élevé (Près de 90 % des entreprises de transport ne possèdent que 1 ou 2 camions et seulement une cinquantaine d'entreprises disposent d'un parc de 20 camions)⁵²;
- Les concepts de RSE et DD sont quasiment absents chez les TPE et PME luttant à subsister ;
- En se basant sur le rapport « Le secteur logistique sur la rive sud de la Méditerranée Occidentale : Diagnostic et propositions pour améliorer l'offre de services logistiques Cas des pays du Maghreb : Algérie, Libye, Maroc, Mauritanie et Tunisie », sur les 25000 entreprises actives opérations en transport routier, uniquement 50 d'entre elle, disposent d'un parc supérieur à 20 véhicule ; Nous avons décidé de cibler toutes ses entreprises pour une représentativité parfaite de notre étude.
- Quant au secteur de transport maritime, il existe 401 prestataires, fournissant diverses activités associées directement et indirectement au transport maritime (Armateurs, Consignataires, Assurances/Sauvetage et Remorquage, Classification, Acconiers/Consignation et Commissionnaires). Nous avons pris en compte seulement les prestataires opérant directement en activités de transport maritime (Armateurs 9 + Commissionnaires 110 = 119 prestataires)

Le choix des villes s'est basé sur le nombre des entreprises opérant en T&L au sein de la région. Evidemment, nous avons ciblé les grands pôles économiques du royaume, où on assiste à une forte concentration des entreprises de T&L s'adossant aux zones industrielles et agricoles. Ainsi, l'échantillon est constitué des entreprises qui se situent dans les villes suivantes : BERRECHID EL JADIDA, SAFI, FES, CASABLANCA, MARRAKECH, MEKNES, AGADIR et TANGER). Selon les dernières sources d'information officielles portant sur la répartition des entreprises de T&L au Maroc.

⁵² L'Office de coopération EuropeAid OCEA, (2010), « Le secteur logistique sur la rive sud de la Méditerranée Occidentale : Diagnostic et propositions pour améliorer l'offre de services logistiques Cas des pays du Maghreb : Algérie, Libye, Maroc, Mauritanie et Tunisie», Octobre 2010, La Commission européenne à travers l'Office de coopération EuropeAid (pour l'Algérie, le Maroc et la Tunisie), p.59

Répartition par activités		Nombre	%
Entreprises opérants en Transport Routiers ⁵³		25000	98,34%
Entreprises opérants en Transport Maritime ⁵⁴	Armateurs	9	1,58%
	Consignataires	75	
	Assistances/Sauvetage et Remorquage	3	
	Classification	4	
	Acconiers/Consignation	200	
	Commissionnaires	110	
Entreprises opérants en Transport Ferroviaire ⁵⁵		1	0,00%
Entreprises opérants en Transport Aérien		1	0,00%
Prestataires logistiques, 3PL ⁵⁶		18	0,07%
TOTAL		25421	100%

Tableau 12 : Nombre des entreprises opérant en Transport et Logistique par activités

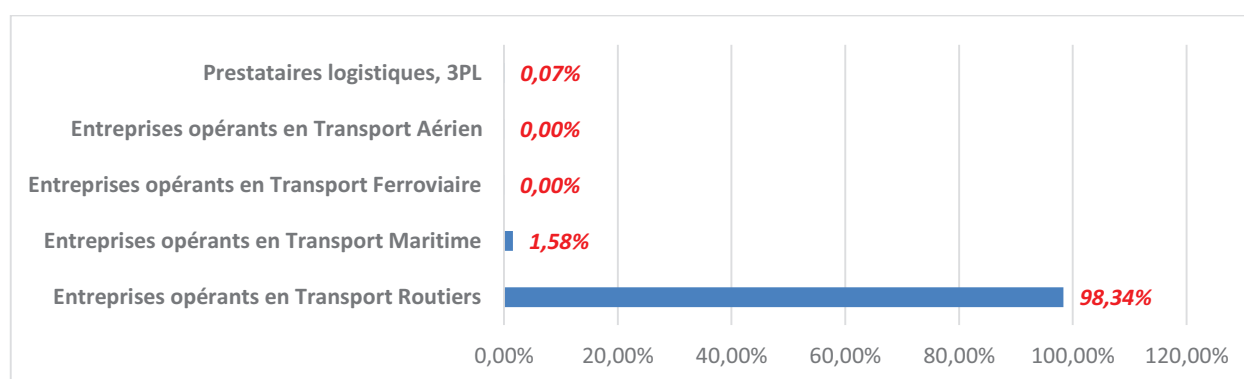


Figure 9 : Répartition des entreprises opérant en Transport et Logistique par activités

Par rapport à l'échantillon représentatif de la population mère avant traitement et le nombre de questionnaire envoyés (550), nous pouvons résumer les réponses obtenues par technique d'enquête dans le tableau suivant :

L'échantillon constitué à partir d'une population de (25421) avant traitement, qui s'est fixé en (189) après traitement et harmonisation est de (189) questionnaires envoyés selon

⁵³ L'Office de coopération EuropeAid OCEA, (2010), « Le secteur logistique sur la rive sud de la Méditerranée Occidentale : Diagnostic et propositions pour améliorer l'offre de services logistiques Cas des pays du Maghreb : Algérie, Libye, Maroc, Mauritanie et Tunisie », Octobre 2010, La Commission européenne à travers l'Office de coopération EuropeAid (pour l'Algérie, le Maroc et la Tunisie), p.59

⁵⁴ Idem, p.60

⁵⁵ Idem, p.60

⁵⁶ BMCE CAPITAL RESEARCH, (2013), « Focus Strategy : Logistique, secteur clé pour le développement de la compétitivité nationale », 9 Mai 2013, <http://www.bmccapitalbourse.com>, p10-11-12

différentes techniques, soit 100% de la population étudiée (après traitement et harmonisation).

Ci-après le tableau présentant la population étudiée avec des données initiales et données traitées, ainsi que le nombre des entreprises ciblées en échantillon.

Répartition par activités		Population Etudiée brute	Population Etudiée harmonisée	Echantillon	
		<i>Nb</i>	<i>Nb</i>	<i>Nb</i>	%
Entreprises opérants en Transport Routiers ⁵⁷		25 000	50 ⁵⁸	46	92%
Entreprises opérants en Transport Maritime ⁵⁹	Armateurs	9	401	119 ⁶⁰	17
	Consignataires	75			
	Assistances/Sauvetage et Remorquage	3			
	Classification	4			
	Acconiers/Consignation	200			
		Commissionnaires	110		
Entreprises opérants en Transport Ferroviaire ⁶¹		1	1	0	0%
Entreprises opérants en Transport Aérien		1	1	1	100%
Prestataires logistiques, 3PL ⁶²		18	18	6	33%
TOTAL		25 421	189	70	37%

Tableau 13 : Répartition de la population mère et échantillon par activités logistiques

⁵⁷ Idem. p.60

⁵⁸ Uniquement une cinquantaine d'entreprises disposent d'un parc supérieur ou égale à 20 camions, selon Le Rapport « Le secteur logistique sur la rive sud de la Méditerranée Occidentale : Diagnostic et propositions pour améliorer l'offre de services logistiques Cas des pays du Maghreb »

⁵⁹ Idem, p.60

⁶⁰ Nous avons pris en compte seulement les prestataires opérant directement en activités de transport maritime (Armateurs 9 + Commissionnaires 110 = 119 prestataires)

⁶¹ Idem, p.60

⁶² BMCE CAPITAL RESEARCH, (2013), « Focus Strategy : Logistique, secteur clé pour le développement de la compétitivité nationale », 9 Mai 2013, <http://www.bmcecapitalbourse.com>, p10-11-12

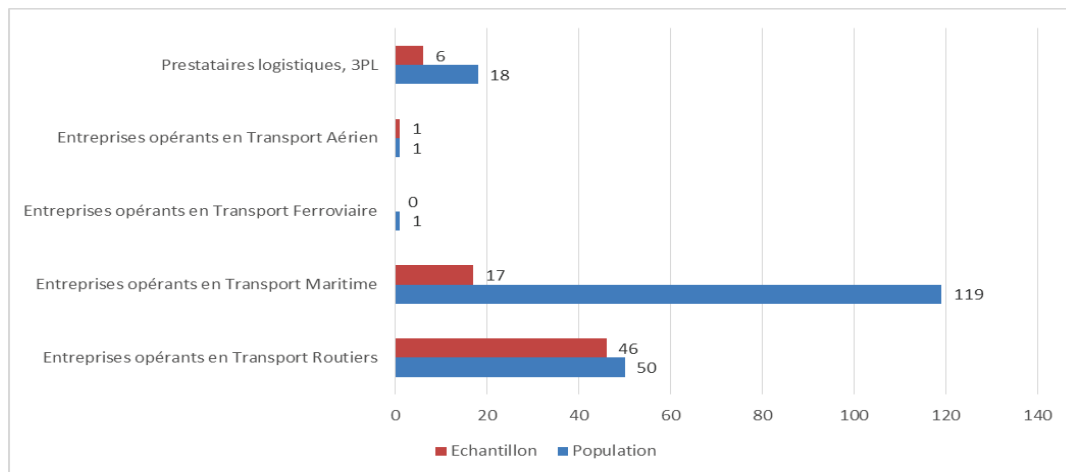


Figure 10: Répartition de la population mère et échantillon par activités logistiques

S2.3 : Analyse du questionnaire

Et dans une seconde étape, de définir un questionnaire qui sera adressé à la population cible et de l'administrer selon les différents moyens (face à face, fax, mailing, envoi postal...) (§2).

Une fois le plan d'échantillonnage dressé, la phase d'élaboration du questionnaire a été entamée. Nous avons défini les objectifs du questionnaire (A), dressé son contenu (B) selon la logique des hypothèses et en fonction des items et variables d'analyse de chaque hypothèse de recherche, et enfin, nous avons procédé à l'administration du questionnaire (C) auprès de l'échantillon préalablement fixé.

S2.3.1 : Définition des objectifs du questionnaire

Le questionnaire est un outil qui permet de transformer l'information souhaitée (objectifs : les besoins en information) en un ensemble de questions auxquelles les répondants pourront et voudront bien répondre.

Le questionnaire est destiné à capter, dans la population interrogée, les éléments de réponses aux questions que l'on se pose. Il a alors deux objectifs :

1. provoquer une réaction chez les interviewés ;
2. servir de support à l'intervieweur qui pourra y enregistrer ses informations de façon complète et précise.

La rédaction du questionnaire a été soignée dans ce sens. Le questionnaire incorpore non seulement les questions à poser mais également les plages de réponses. Il est donc souvent intéressant d'indiquer un titre ainsi qu'un commentaire évocateur pour la population interrogée. C'est un instrument très flexible du fait de la grande variété des questions qui peuvent être posées.

L'élaboration d'un bon questionnaire requiert une très grande compétence et peut être intégrée dans des logiciels spécialisés en analyse statistique (Sphinx, SPSS,...). Pour ce qui est de notre

cas, nous avons opté pour le Sphinx qui propose une gamme variée de fonctions destinées à la conception du questionnaire.

La rédaction du questionnaire peut toujours ramener les questions qu'il envisage à l'un des 3 grands thèmes suivants. Ceux-ci peuvent être étudiés indépendamment les uns des autres, mais la richesse de l'enquête se situera dans la manière dont on est capable de les relier dans un système (voir annexe N°1).

Les trois grands thèmes suivants peuvent s'appliquer à l'étude de tout type de population :

- Identification : fiche signalétique, le profil du dirigeant principal, organisation interne, système d'information et stratégie d'entreprise / stratégie logistique
- Adopte-t-on le «DD» ? : la genèse du concept DD, Aspect sociétal, Aspect économique / financier et aspect environnemental
- Les Freins d'adoption du «DD» : Quels sont les principaux obstacles que vous avez rencontrés pour mettre en place le développement durable dans votre entreprise ?

Les thèmes qui structurent le questionnaire peuvent être envisagés comme un système situant les questions les unes par rapport aux autres.

Raisonnement ainsi sur les relations entre les questions permet d'affiner le questionnaire en anticipant sur les analyses qui se révéleront utiles au moment de l'analyse des résultats.

Quel que soit le domaine d'étude, il sera utile de revenir sur le questionnaire en l'analysant du point de vue du modèle Identité, comportement, Motifs, Opinion-Valeurs en répondant à certaines questions :

- Tous les thèmes sont-ils abordés, les manques correspondent-ils à un choix délibéré ou à un oubli ?
- Quelles sont les relations envisageables entre questions ?
- A quel type de théorie renvoient-elles ?

La difficulté d'élaboration du questionnaire dépend dans une large mesure de l'objet de l'enquête. Si l'enquête porte sur des faits, les questions sont beaucoup plus faciles à élaborer. Or, si certains faits sont précis, un ensemble d'autres le sont moins.

Cependant, si les questions portent sur des intentions ou des opinions, la forme doit être étudiée avec une plus grande attention.

Ceci étant ; le questionnaire doit préciser les informations nécessaires pour répondre aux questions posées à l'étude et permettre aussi de tester les hypothèses avancées.

L'élaboration du questionnaire doit satisfaire à une double contrainte :

- Ne pas être volumineux afin de ne pas lasser les répondants ;

- Etre suffisamment précis et complet pour répondre à tous les aspects du problème étudié.

Outre le fond du questionnaire, la présentation du questionnaire constitue également un trait important. Pour le cas de notre étude, nous avons veillé à ce que le questionnaire soit plus attractif et le plus simple possible, afin d'inciter les répondants à le remplir.

La phase de conception d'une enquête s'achève en général par le test d'une enquête pilote qui permet de valider, sur un nombre restreint de personnes, les choix effectués dans le cadre de l'étude. Ce test permet de découvrir si le protocole d'étude est réaliste, si le contenu et la forme des questions sont adaptés aux objectifs de l'étude.

S2.3.2 : Analyse du contenu du questionnaire

Concevoir un questionnaire structuré est une opération délicate qui joue un rôle important en ce qui concerne non seulement la qualité de l'information recueillie, mais aussi le taux de réponses.

Les questions ont été formulées de manière à ne pas biaiser les réponses ; elles ont été concises et écrites dans un vocabulaire compréhensible pour le répondant.

Nous avons tout d'abord dressé la liste des informations à recueillir en fonction de l'objectif de la recherche, puis traduit cette liste en une série de questions énoncées dans un ordre logique.

Pour susciter l'intérêt du répondant nous avons mis en page de garde l'objectif et l'intérêt du questionnaire pour les personnes cibles.

Du fait que l'objectif du questionnaire a été de tirer des informations d'ordre quantitatif, nous avons privilégié des questions fermées à réponse par échelle (de Likert) de plusieurs types :

1 pas du tout satisfaisant,	2 peu satisfaisant,	3 satisfaisant,	4 Très satisfaisant
-----------------------------	---------------------	-----------------	---------------------

Ou des questions à choix multiples en vue avec un dressement d'ordre d'importance des réponses.

Le questionnaire est structuré en trois parties :

- Partie 1 : Identification de l'interviewer
- Partie 2 : Adopte-t-on le «DD» ?
- Partie 3 : Les Freins d'adoption du «DD».

S2.3.2.1 : Présentation de la première partie : Identification de l'interviewer

Nous nous sommes tout d'abord présentés en tant que doctorant au sein de l'Ecole Doctorale Territoires, Temps, Société & Développement de l'Université Paul Valéry à Montpellier et que nous réalisons actuellement une étude qui entrera dans le cadre d'un travail de recherche doctorale. La présente étude concerne les entreprises de Transport et Logistique qui opèrent dans les principales régions du Royaume.

Après avoir présenté les objectifs du questionnaire, nous avons demandé aux répondants de répondre aux questions en tenant compte de l'importance et défis majeurs du sujet traité.

Pour chacune des questions, il a été demandé aux répondants de cocher la case correspondante à son choix. Nous avons en plus attiré l'attention à la personne enquêtée que même si certaines questions lui semblent répétées, elles ne le sont pas strictement. Elles concernent des services différents. Ainsi pour les besoins du traitement nous l'avons incité à y répondre.

Nous avons précisé que le questionnaire est strictement anonyme et confidentiel et nous avons présenté nos vifs remerciements à l'entreprise et aux personnes qui ont participé à son remplissage.

N°	Items	Variables à étudier
Identification		La relation des différents Items avec la pratique de DD/RSE comme étant des facteurs de contingence propres au tissu entrepreneurial Marocain
1	Raison sociale	
2	Nom et prénom de l'interlocuteur	
3	Poste de l'interlocuteur	
4	Téléphone	
5	Fax	
6	Adresse	
7	E-mail	
8	Web	
9	Effectifs	
10	Date de création	
11	Le capital	
12	Le domaine d'activité	
13	L'origine du capital de l'entreprise	
14	La destination de la production de l'entreprise	
15	Le Chiffre d'affaire annuel	
16	La forme juridique	
17	La cotation de l'entreprise en bourse	
Le profil du dirigeant principal		
18	Genre	
19	Age	
20	Niveau de formation	
21	Statut : Propriétaire unique, Associé, Salarié...	
L'organisation interne		
22	La structure organisationnelle de l'entreprise,	
23	L'intervention du Le personnel de middle management (cadres moyens) dans le processus de prise de décision,	
24	La certification de l'entreprise	
25	La disposition d'un manuel de procédures	
Système d'information		
26	Disposition d'un système d'informatique	
27	Quel technologies : Bases de données sur Excel et Access, Système d'information intégré « ERP », Work flow, GPAO, EDI, Mailing, E-Purchasing, E_Sourcing, SRM...	
28	La disposition d'un site Web.	
Système d'information		
29	Les objectifs d'entreprise, Stratégies logistiques adoptées par l'entreprise	
30	Les critères de performances logistiques	
31	Les problématiques et contraintes liées à l'entreprise	
32	Les Freins au développement de la logistique dans les entreprises et	
33	L'adoption le développement durable (Totalelement ou Partiellement) par l'entreprise	

Tableau 14 : Structure du questionnaire : Identification d'entreprise (1^{ère} partie)

S2.3.2.2 : Présentation de la deuxième partie : adopte – T – on le « DD » ?

N°	Items	Variables à étudier
La genèse du concept DD 1/2		
34	Année d'engagement dans la démarche de DD	La perception, motivations et freins de la pratique de DD/RSE Par les prestataires logistiques Marocains
35	Prise en compte du DD dans le mode d'organisation de votre entreprise	
36	Sous quelle forme la prise en compte du DD dans le mode d'organisation : Respect de l'environnement, Exigences sociales, Coopération accrue avec les acteurs du territoire, Exigences accrues en termes de d'application du développement durable...	
37	Les origines de la démarche de développement durable : Conviction et engagement citoyen du chef d'entreprise, Respect et/ou anticipation de la réglementation notamment environnementale, Prévention des risques, Image de l'entreprise, Moyen de limiter les risques, Une exigence imposée par les clients et les partenaires financiers, Atout sur le plan économique, Projet de l'entreprise, Motivation du personnel, Recherche de motivation, Incitation d'un client, Nouveaux marchés...	
38	Les améliorations apportées ou constatées suite à la mise en œuvre du DD dans l'entreprise : Motivation et fidélisation du personnel, Développement de relations de confiance et meilleure intégration locale de l'entreprise, Ouverture de nouveaux marchés ou nouveau positionnement sur le marché, Moindres coûts, Réponse aux exigences légales (environnementales, santé et sécurité, etc.), Image positive de l'entreprise auprès de sa clientèle, ses fournisseurs, sa collectivité, Sentiment de pérennité de l'activité de l'entreprise ; Présence médiatique et notoriété accrue Meilleure qualité du service ou des produits Plus de sécurité...	
39	Les effets négatifs ou constatés après la mise en œuvre de votre démarche de développement durable : Éloignement des objectifs premiers de l'activité, Coûts supplémentaires, Trop lourd à supporter pour continuer, Pas de mesures de retombées et de suivi, Logistique supplémentaire avec les clients et fournisseurs, Pas d'effet négatif...	
40	Croyez-vous que le développement durable permet aux entreprises d'être plus performantes et plus compétitives	
41	la principale contrainte pesant sur les performances de votre entreprise ces deux dernières années : Manque de main-d'œuvre qualifiée, Accès au financement, Mise en œuvre de nouvelles technologies, Mise en œuvre de nouvelles formes d'organisation, Management de la qualité, Réglementations administratives (relatives à l'environnement, à la santé et à la sécurité,...), Infrastructures (route, gaz, électricité, communication, etc.), Risques de non-paiement dans les échanges internationaux, Changement politique, Mouvement syndicaux et revendications sociales...	

Tableau 15: Structure du questionnaire : La genèse du concept DD (2^{ème} partie)

N°	Items	Variables à étudier
ASPECT SOCIÉTAL (1/2)		
42	Prise d'attention spéciale lors du recrutement de personnel aux cas : Femmes, Minorités ethniques, Handicapés, Chômeurs longue durée, Personnes âgées, Peu qualifiés, Autres groupes, Indifférent à toutes, Uniquement aux candidats compétents...	La perception et la pratique des aspects sociétaux du DD/RSE par les prestataires logistiques Marocains
43	Communication de l'entreprise de ses activités responsables socialement et pour leur environnement, soit au bénéfice de leurs employés, soit plus globalement pour leur environnement/communauté.	
44	Moyens de communication utilisés : Rapport social, Rapport environnemental, Presse, lettre d'informations, Télévision, Publicité lors d'événements, Marketing social (marketing lié à une cause), Labellisation (information sur l'emballage de vos produits)... □	
45	Quelle responsabilité sociétale définit votre entreprise ? : Aucune, La protection physique et sociale de vos collaborateurs, Protection des droits de vos collaborateurs à travers les lois régissant le droit social, Engagement auprès de plusieurs acteurs de la société civile (associatifs, éducatifs, citoyens principalement), Définition d'une politique de responsabilité sociétale à moyen ou long terme sur laquelle l'entreprise communique régulièrement, en interne comme en externe ; Engagement dans les 3 ans à venir, à définir une politique de responsabilité sociale.	
46	Rôle joué par l'entreprise dans le développement du tissu économique local : Aucun, Actions ponctuelles de prospection auprès des partenaires économiques locaux, Actions systématiques pour développer le tissu économique local, Actions de recrutement et d'investissement afin de privilégier l'emploi local, l'insertion de personnes en difficulté, les fournisseurs locaux et l'investissement de proximité ; Pleine implication dans le développement du tissu économique local avec des engagements précis auprès de partenaires identifiés sur lesquels nous communiquons régulièrement.	
47	L'engagement associatif et citoyen de l'entreprise : Aucun, Chaque collaborateur est libre de s'engager dans des activités qui l'intéressent en son nom mais pas au nom de l'entreprise; Notre entreprise est représentée dans des associations liées plus ou moins directement à notre activité par l'intermédiaire de certains de nos collaborateurs qui s'y impliquent pleinement; Plusieurs salariés participent à des associations extra-professionnelles diverses, sportives, culturelles, humanitaires ou politiques et le font sous le parrainage de l'entreprise ; Nous nous engageons dans les 3 ans à mieux impliquer notre entreprise dans la vie de la ville	

Tableau 16 : Structure du questionnaire : Aspect sociétal (2^{ème} partie) 1/2

N°	Items	Variables à étudier
ASPECT SOCIÉTAL (2/2)		
48	Rôle joué par l'entreprise dans les établissements d'enseignement et de formation (collèges, Lycées, facultés, écoles et instituts supérieurs, instituts de formation professionnelle, laboratoires et centres de recherches...) : Aucun, Participation dans la formation de ses futurs collaborateurs (stagiaires, apprentis...); Partenariat avec un collège, un lycée, une école ou une institution ayant des spécialités adaptées au contexte économique de l'entreprise sur le long terme; Intervention auprès des partenaires de l'éducation pour définir des programmes, dispenser des cours, mettre à disposition du matériel et des infrastructures, proposer des stages ou des contrats d'apprentissage ; Nous nous engageons dans les 3 ans à définir un plan d'action avec des partenaires de l'éducation.	La perception et la pratique des aspects sociétaux du DD/RSE par les prestataires logistiques Marocains
49	Rôle joué par l'entreprise dans les fédérations et syndicats professionnels : Aucun ; Nous sommes adhérents d'une ou plusieurs fédérations professionnelles afin d'être informé de l'évolution de nos secteurs d'activité ; Nous sommes très impliqués au sein d'une ou plusieurs fédérations professionnelles et assumons un rôle officiel (bureau, commission) pour promouvoir et faire avancer l'intérêt commun de toute la profession ; Nous nous engageons à le faire dans les 3 ans à venir	
50	Les engagements citoyens ou associatifs du dirigeant et de l'équipe dirigeante : Aucun; Le dirigeant ou l'équipe dirigeante est engagé dans ce type d'actions à titre personnel et sans se donner l'objectif d'en faire profiter l'ensemble de l'entreprise; Le dirigeant ou l'équipe dirigeante est engagé dans ce type d'actions et cherche systématiquement à en faire profiter l'ensemble de l'entreprise. Nous nous engageons à les initier dans les 3 ans.	
51	Engagement au respect fondamental des Droits de l'Homme au sein de l'entreprise : Traitement des plaintes au cas par cas ; Nous nous engageons dans les 3 ans à mener une politique systématique pour nous assurer de la maîtrise de la situation; Communication régulière en interne et veille minutieuse au respect fondamental des droits de l'Homme pour le respect de la vie privée et contre la discrimination et toute forme de harcèlement ; veille minutieuse au respect fondamental des Droits de l'Homme vis-à-vis de toutes les parties prenantes, internes et externes.	

Tableau 17 : Structure du questionnaire : Aspect sociétal (2^{ème} partie) 2/2

N°	Items	Variables à étudier
ASPECT ECONOMIQUE ET FINANCIER (1/1)		
48	Ressources humaines et financières affectées à la gestion de l'environnement : Aucune personne dédiée à la gestion de l'environnement ; Cette mission est attribuée à l'un des collaborateurs qui définit (suivant les instructions de la direction) le budget qui pourrait être alloué à des actions en faveur de l'environnement ; Recrutement d'un responsable environnement et/ou développement durable. Il pilote les actions et assure le reporting environnemental. Un budget annuel a été alloué à partir d'une politique définie par le dirigeant et/ou avec son équipe de direction ; Nous nous engageons à le faire dans les 3 ans à venir ;	
49	Les parts réservées aux investissements environnementaux : Démarche systématique, Occasionnelle, En cours	
50	L'évolution de la situation financière et économique générale de l'entreprise depuis l'adoption du DD* : Réduction des coûts et amélioration de la productivité, Utilisation de l'actif, Réduction du risque. Réponse selon l'échelle de Likert : TS (Très Satisfaisant), S(Satisfaisant), PS (Peu Satisfaisant), Pas S (Pas du tout Satisfaisant)	La perception et la pratique des aspects économiques et financiers du DD/RSE par les prestataires logistiques Marocains
51	L'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise depuis l'adoption du DD* : Stagnation; Augmentation, si possible : _____% (approximativement) ; Baisse, si possible : _____% (approximativement).	
52	L'évolution des dépenses, par rapport aux années où l'entreprise n'était pas dans l'engagement formel dans les pratiques de DD : Stagnation ; Augmentation, si possible: _____% (approximativement) ; Baisse, si possible : _____% (approximativement)	
53	En général, la valeur patrimoniale de la société traduit une rentabilité normale. Mais dans la réalité, l'entreprise peut profiter d'une super-rentabilité (Goodwill) qui peut découler de nombreux facteurs incorporels (un positionnement géographique stratégique, une bonne notoriété sur le marché, engagement dans la RSE ou le développement durable, etc...).	
	Croyez-vous que le Goodwill de votre entreprise, s'est amélioré suite à l'adoption du DD dans vos pratiques managériales ? : Oui, Non, Ne sait pas, Si oui, à quel évolution : _____% (approximativement)	

Tableau 18 : Structure du questionnaire : Aspect économique et financier (2^{ème} partie)

N°	Items	Variables à étudier
ASPECT ENVIRONNEMENTAL (1/2)		
54	Les risques environnementaux mesurés par l'entreprise : Les risques environnementaux sont aujourd'hui mal appréhendés ; Les risques sont identifiés et mesurés. Ils sont gérés au cas par cas ; Nous avons mis en place des outils de suivi systématique, des seuils d'alerte et des procédures de gestion de crise ; Nous nous engageons dans les 3 ans à mettre en œuvre une démarche de mesure des risques	La perception et la pratique des aspects environnementaux du DD/RSE par les prestataires logistiques Marocains
55	Les analyses réalisées sur les impacts directs et indirects sur l'environnement : Nous sommes conscients des impacts de notre activité sur l'environnement sans pour autant avoir engagé une action spécifique ; Nous avons réalisé l'analyse de nos impacts et défini le plan d'action. Cette analyse est intégrée dans la stratégie de l'entreprise ; Nous ne nous sentons pas réellement concernés ; Nous nous engageons dans les 3 ans à effectuer une analyse d'impact sur l'environnement	
56	Les objectifs fixés en matière de réduction des impacts environnementaux : Non ; Les objectifs ont été définis mais leur pilotage n'est pas encore opérationnel ; Nous avons défini les objectifs et mis en place un système de contrôle, de suivi des actions d'amélioration, de reporting et d'information aux clients ; Nous nous engageons à le faire dans les 3 ans à venir ;	
57	Actions engagées en matière de compensation carbone : Non ; Nous avons fait un bilan carbone mais pas encore engagé les actions identifiées ; Nous avons fait un bilan carbone et engagé des actions en matière de réduction et d'amélioration. Nous avons aussi engagé une démarche de compensation réglementaire ou volontaire de nos émissions ; Nous nous engageons dans les 3 ans à faire un bilan carbone et engager les actions de compensation ;	
58	Mise en place d'un outil de mesure des émissions de CO2 : Oui, Non, Ne sait pas, Si oui, pouvez-vous nous indiquer la quantité de ces émissions pour l'année écoulée ?	
59	Intégration au quotidien les salariés dans la dynamique environnementale : Nous n'avons jamais mobilisé nos salariés sur le sujet ; L'entreprise a mis en œuvre un plan d'information et de formation vis-à-vis des salariés ; Nos salariés sont informés et pleinement impliqués dans la démarche environnementale de l'entreprise par l'intermédiaire de groupes de travail qui définissent les objectifs par équipe et suivent leur réalisation ; Nous nous engageons à le faire dans les 3 ans à venir ;	

Tableau 19 : Structure du questionnaire : aspect environnemental (2^{ème} partie) 1/2

N°	Items	Variables à étudier
ASPECT ENVIRONNEMENTAL (2/2)		
60	Communication sur l'environnement auprès de vos parties prenantes externes : Nous n'avons pas encore fait le nécessaire pour communiquer sur la thématique environnementale ; Nous communiquons régulièrement sur ce sujet ; Le volet environnement est systématiquement décliné dans toutes nos communications externes. C'est l'un de nos axes majeurs de communication ; Nous nous engageons dans les 3 ans à diffuser toutes les informations nécessaires.	La perception et la pratique des aspects environnementaux du DD/RSE par les prestataires logistiques Marocains
61	Les normes et standards environnementaux pris en considération par l'entreprise : La réglementation en vigueur dans notre secteur ; Nous respectons les normes et standards environnementaux de notre secteur et avons pris quelques initiatives environnementales mais ne sommes pas (encore) certifiés ; Nous avons engagé cette démarche et sommes (ou serons bientôt) certifiés ; Nous nous engageons dans les 3 ans à prendre en compte les normes environnementales.	

Tableau 20 : Structure du questionnaire : aspect environnemental (2^{ème} partie) 2/2

S2.3.2.3 : Présentation de la troisième partie : Les Freins d'adoption du « DD »

N°	Items	Variables à étudier
Les Freins d'adoption du « DD »		
59	Les raisons de non prise en compte le DD par l'entreprise : Trop coûteux ; Manque d'information ; Manque d'accompagnement ; Manque d'incitation ; Non convaincu par le concept...	
60	Les principaux obstacles rencontrés pour mettre en place le DD dans l'entreprise : Manque de moyens financiers ; Manque d'accompagnement à l'élaboration d'une stratégie ; Manque d'informations sur le développement durable ; Manque de temps ; Manque d'intérêt de la part des clients/fournisseurs ; Manque d'intérêt de la part des employés ; Manque de ressources compétentes ; Manque d'accompagnement à l'élaboration d'une stratégie, de projets porteurs ; Aucun obstacle...	

Tableau 21 : Structure du questionnaire : Les Freins d'adoption du « DD » (3^{ème} partie)

S2.3.2.4 : Question ouverte : AVIS D'EXPERT

Enfin, nous avons remercié les personnes qui ont rempli le questionnaire, et nous leur avons demandé d'enrichir l'étude par une réponse ouverte, suite à une question ouverte « Avis d'expert » explicitant les points jugés pertinents dans la mise en œuvre du développement durable.

S2.3.3 : Administration du questionnaire

Pour administrer le questionnaire, nous avons eu usage de plusieurs voies de collecte de données en vue de maximiser les réponses des entreprises enquêtées. Tout en soulevant qu'il a été souvent difficile d'accéder aux personnes cibles voire même de récupérer les questionnaires diffusés ; ce n'est qu'après de multiples tentatives que nous sommes arrivés à recueillir l'information auprès des responsables concernés.

Les différentes techniques utilisées présentaient des avantages et des inconvénients, et le taux de réponse variait d'une technique à une autre⁶³.

Type d'enquête	Avantages	Inconvénients
Face à face	<ul style="list-style-type: none">- Permet l'observation des attitudes et comportements.- Bon contrôle de l'échantillon sondé.- Bonne compréhension des objectifs de l'enquête.- Souplesse liée à l'enquêteur.- Possibilité d'entretiens plus longs.	<ul style="list-style-type: none">- Coûteux.- L'enquêteur influence le répondant.- Tout dépend de la qualité des enquêteurs, de leur formation à l'enquête, et de leur sérieux sur le terrain.
Téléphonique	<ul style="list-style-type: none">- Moins coûteux que l'enquête face-à-face.- Moins d'influence liée à l'enquêteur.	<ul style="list-style-type: none">- Difficulté à poser correctement des questions à réponses assistées.- Impossibilité de passer des questionnaires trop longs.
Par courrier postale ou électronique (Mailing)	<ul style="list-style-type: none">- Coût moindre surtout avec Internet.- Le répondant ne subit pas l'influence.- Le répondant a le temps de la réflexion.	<ul style="list-style-type: none">- Faible taux de réponse.- Absence de contrôle a priori de l'échantillon.- Forte influence par la logique du questionnaire

Tableau 22 : Présentation des avantages et inconvénients des différentes techniques d'enquête⁶⁴

Pour le cas de notre enquête, et suite à une phase de pré-test du questionnaire, qui nous a permis d'apporter les modifications nécessaires et de valider les items à retenir, nous avons administré le questionnaire selon différents modes. Par voie postale, Nous avons veillé à

⁶³ JAMİ J., (2009), op.cit., p.273

⁶⁴ Idem, p.273

insérer une enveloppe timbrée pour susciter la réponse de l'interviewé. Par fax et par mailing nous avons assuré un suivi continu et des relances permanentes. Nous avons enfin conduit des entretiens face à face.

Par rapport au nombre de questions récupérées, les tableaux suivants, présentent le nombre de questionnaires envoyés, récupérés et conduits, selon les différents modes de collecte de données dans les différentes régions choisies.

Régions économiques	Nombre établissement	Réponses	Envois	Taux Réponse
AGADIR	Répartition non précise dans les sources officielles	5	50	10%
BERRECHID		1	15	7%
CASABLANCA		47	275	17%
EL JADIDA		1	30	3%
FES		2	30	7%
MARRAKECH		3	30	10%
MEKNES		1	30	3%
SAFI		1	30	3%
TANGER		9	60	15%
Total	189 ⁶⁵	70	550	13%

Tableau 23 : Présentation des taux de réponse par région économique

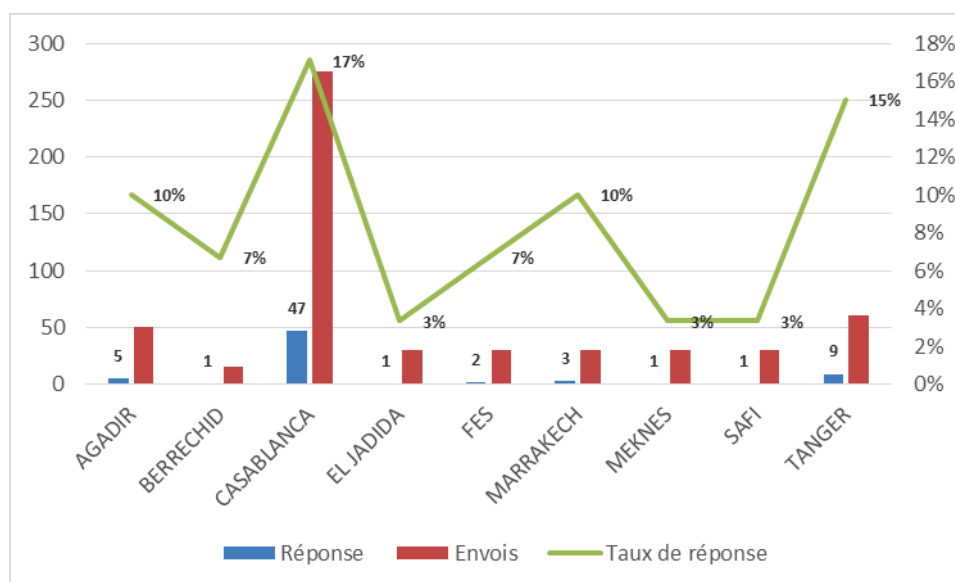


Figure 11 : Présentation des taux de réponse par région économique

⁶⁵ Cf. Constitution de l'échantillon de l'étude empirique, p.36

Globalement, sur les 550 envois de questionnaire, communiqués par tous les modes, nous avons réussi à récupérer 70 complets bien remplis, soit un taux de retour global de 13%. Les deux pôles économiques du pays (les villes de Casablanca et Tanger), représentaient 80% des questionnaires récupérés.

Régions / Techniques	AGADIR	BERREC HID	CASABLA NCA	EL JADIDA	FES	MARRAK ECH	MEKNES	SAFI	TANGER	Total
Face à face	--	--	25	--	--	--	--	--	5	30
Fax	--	--	--	--	--	--	--	--	--	0
Voie postale	--	--	5	--	--	1	--	--	--	6
Mailing	--	--	--	--	--	1	--	--	--	1
Téléphone	5	1	17	1	2	1	1	1	4	33
Total	5	1	47	1	2	3	1	1	9	70

Tableau 24 : Présentation du nombre de réponses obtenues selon les différentes techniques d'enquête utilisées

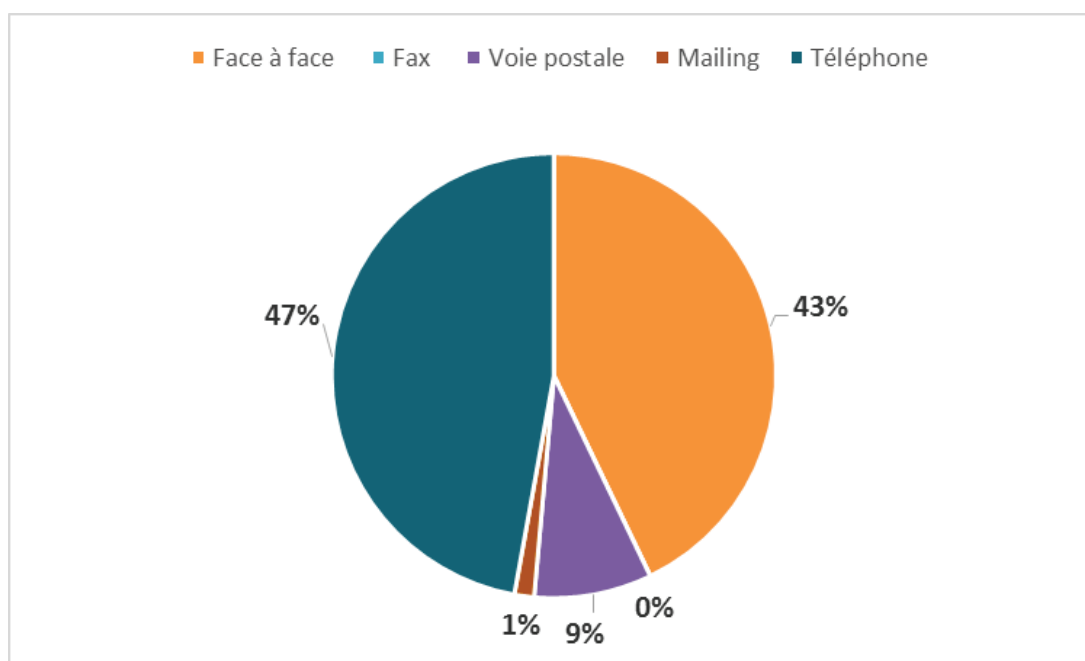


Figure 12 : Présentation du nombre de réponses obtenues selon les différentes techniques d'enquête utilisées

Par rapports aux cinq modes administration du questionnaire ci-dessus, « le téléphone » et « le face à face », représentaient à eux seuls 90% des 70 questionnaires récupérés.

Ce chapitre de méthodologie de recherche, avait comme objectif d’asseoir les cadres conceptuels et empiriques de notre recherche, en explicitant la genèse de recherche, les fondements généraux et spécifiques relatifs à la thématique de la recherche, puis tous les aspects empiriques, qui caractérisent la démarche exploratoire de la recherche.

PARTIE 1 :

**LA RELATION DEVELOPPEMENT
DURABLE ET RSE DANS LES ENTREPRISES
MAROCAINES**

PARTIE I : LA RELATION DEVELOPPEMENT DURABLE ET RSE DANS LES ENTREPRISES MAROCAINES

Les enjeux du DD se situent à trois niveaux : économique, social et écologique. Quant à la RSE est entendue comme « la contribution du milieu des affaires au DD »⁶⁶ (Commission Européenne (CE), 2002). Approprié par les entreprises, le DD implique donc que ces dernières cherchent, outre la dimension économique, « l'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans les opérations quotidiennes de l'entreprise et dans l'interaction avec leurs parties prenantes, principalement sur une base volontaire » (CE, 2002).

Telle se présente la relation DD et RSE, nous présentons l'état de l'art de ses deux concepts majeurs, en alternant avec leurs pratiques dans l'environnement Marocain.

Chapitre 1 : Le Développement Durable : vers une approche intégrée de mise en place

Ce chapitre constitue le pilier principal de notre recherche, autour duquel tourneront tous les thèmes associés à la problématique de notre recherche. Il sera réparti en trois sections : la première présentera l'univers du concept DD, en explicitant l'histoire du développement, les enjeux, les outils et la création de la valeur (Goodwill) ; la deuxième section mettra en exergue la notion de la RSE aux entreprises, en avançant l'historique de la RSE, les définitions de la RSE, les théories, principes, enjeux et acteurs de la RSE, les limites de la RSE et la notion de l'investissement socialement responsable. Quant à la troisième section, dédiée au DD appliqué aux entreprises, elle mettra l'accent sur les applications et les parties prenantes du DD aux entreprises.

I.2.1 : Le concept Développement Durable

I.2.1.1 : L'histoire de développement

L'objet de ce paragraphe est de traiter la dimension historique de l'avènement du DD comme nouveau paradigme sociétal. Nous examinons toutes organisations qui ont donné naissance au concept jusqu'à son institutionnalisation et son évolution au sein des organisations internationales gouvernementales.

⁶⁶ Commission Européenne, (2002), « Les PME européennes et les responsabilités sociales et environnementales », Observatoire des PME européennes, n.4.

I.2.1.1.1 : Les racines historiques du développement durable : conceptions et pratiques

I.2.1.1.2 : Les revendications originaires à l'apparition du DD

Depuis les années 1950, une prise de conscience mondiale des dangers encourus sur la planète n'a cessé de s'accroître. En 1951 l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN) ⁶⁷ a publié le premier rapport faisant l'état de l'environnement dans le monde. L'UICN faisait un constat alarmant de la détérioration de la nature qui a conduit à concevoir de manière antagoniste la croissance économique et l'environnement naturel (NAJLAOUI H, 2008)⁶⁸.

Cet antagonisme s'est développé davantage avec le Club de Rome⁶⁹ qui a lancé en 1970 l'idée de la croissance zéro, en réaction à la croissance économique et démographique, et ce qu'elle implique en matière de consommation de ressources naturelles. La question a donné lieu au premier rapport du Club de Rome intitulé «Halte à la croissance», qui expliquait les limites de la croissance économique et appelait afin à protéger l'environnement.⁷⁰

Ce rapport a été rédigé en 1972, par une équipe de chercheurs du Massachusetts Institute of Technology (ou MIT). Il serait donc plus juste d'appeler le document couramment désigné sous le nom de "Rapport du Club de Rome" par son vrai nom : le rapport Meadows & al. (le nom du directeur de l'équipe de recherche était Dennis Meadows), qui se compose d'un document de synthèse, présentant les principaux résultats du travail qui fut effectué.

Les auteurs de ce rapport, (Meadows et al., 1972), s'appuient sur un point de vue global systémique inspiré de la notion de biosphère où l'environnement et le développement doivent absolument être

⁶⁷ L'UICN : l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature est la plus grande et la plus ancienne des organisations globales environnementales au monde. Elle a été fondée en 1948, sous la dénomination "Union internationale pour la Protection de la nature". Aujourd'hui, le plus vaste réseau mondial de professionnels de la conservation, elle a un rôle de premier plan en matière d'environnement et de développement durable. Elle incorpore plus de 1 200 organisations membres dans 140 pays dont 200 gouvernements ou organisations gouvernementales, et 800 organisations non gouvernementales. Elle intègre près de 11 000 scientifiques et spécialistes volontaires au sein de six Commissions et plus de 1 000 professionnels travaillant dans 45 bureaux dans le monde entier. (<http://www.iucn.org>)

⁶⁸ NAJLAOUI H, (2008), «Les représentations de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable dans les discours des entreprises et des associations patronales québécoises et canadiennes», Université QUEBEC, p.5

⁶⁹ Le Club de Rome est un groupe de réflexion réunissant des scientifiques, des économistes, des fonctionnaires nationaux et internationaux, ainsi que des industriels de 53 pays, préoccupés des problèmes complexes auxquels doivent faire face toutes les sociétés, tant industrialisées qu'en développement.

C'est une organisation indépendante, à but non lucratif. Dans son travail, le Club de Rome se concentre sur les causes premières des challenges et des crises auxquelles le monde se trouve confronté aujourd'hui : nos concepts modernes de croissance, de développement et de mondialisation. Le Club de Rome agit comme une plate-forme qui rassemble des universitaires, des scientifiques, des politiques, des professionnels du monde des affaires ainsi que des membres de la société civile afin de concevoir, développer et mettre en œuvre des approches efficaces concernant de nombreux problèmes mondiaux liés les uns aux autres. Parmi ces problématiques, figurent la durabilité de l'environnement, la croissance économique, la consommation des ressources, la paix, la sécurité et la démographie. (<http://www.clubofrome.org>)

⁷⁰ Ibid. p.6

traités comme un seul problème. L'étude à l'origine de ce rapport se base sur les simulations d'un modèle d' «écosystème global» composé de cinq paramètres : la population, la production alimentaire, l'industrialisation, la pollution et l'utilisation des ressources naturelles non renouvelables (Boisvert et Vivien, 2006)⁷¹. Les simulations donnaient un accroissement d'individus qui consomment et polluent de plus en plus dans un monde voué, à terme, à son effondrement.

Selon (Waaub, 1991)⁷², l'idée de la croissance zéro a provoqué plusieurs critiques, principalement en ce qui concerne l'équité et l'environnement. Bien que dans leur définition de l'état d'équilibre, (Meadows et al., 1972) faisaient référence à la compatibilité du niveau de la population et du capital au système de valeurs de la société, ils n'ont pas pris une claire position sur la question d'équité, « [...] comme si cette dimension n'était pas une condition de survie pour notre espèce » (Waaub, 1991)⁷³. Quant à la critique environnementale, le maintien de la population et du capital constants ne résout pas le problème de l'accumulation des polluants qui peuvent entraîner des conséquences irréversibles sur l'environnement⁷⁴.

1.2.1.1.3 : L'émergence du développement durable

En 1980, l'UICN, en collaboration avec le programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), a publié son rapport sur «la stratégie de la conservation mondiale»⁷⁵ proposant une vision globale de la dynamique des écosystèmes en rapport avec les activités des êtres humains. La stratégie de conservation proposée visait des fins de satisfaction des besoins des humains tout en tenant compte des contraintes économiques. L'UICN a utilisé pour la première fois ce qui est le « *sustainable development* » en le définissant comme étant :

«[...] the modification of biosphere and the application of human, financial, living and non-living resources to satisfy human needs and improve the quality of human life. For development to be sustainable, it must take account of social and ecological factors, as well as economic ones; of the

⁷¹ BOISVERT V. et VIVIEN F.D., (2006), «Le développement durable : une histoire de controverses économiques». Chap. in AUBERTIN C., VIVIEN F.D., « le développement durable : enjeux politiques, économiques et sociaux », IRD Éditions, Paris, p 15-33.

⁷² WAAUB, JP, (1991), « Croissance économique et développement durable : vers un nouveau paradigme du développement », In Environnement et développement, questions éthiques et problèmes socio-politiques, Editions Fides, p.53.

⁷³ Ibidem, p.53

⁷⁴ NAJLAOUI H, op.cit. p.7

⁷⁵ « C'est un type de développement qui prévoit des améliorations réelles de la qualité de la vie des hommes et en même temps conserve la vitalité et la diversité de la Terre. Le but est un développement qui soit durable. À ce jour, cette notion paraît utopique, et pourtant elle est réalisable. De plus en plus nombreux sont ceux qui sont convaincus que c'est notre seule option rationnelle. »- Stratégie mondiale de la conservation, UICN, PNUE et WWF, 1980. <http://www.unep.org/geo/geo3/french/049.htm>, date de consultation : 14/08/2013.

living and non-living resource base; and on the long-term as well as the short term advantages and disadvantages of alternative actions» (UICN, 1980; p. 3).⁷⁶

L'expression développement durable, traduction de l'anglais sustainable development, a été introduite dans le cercle onusien par l'Union internationale pour la conservation de la nature en 1980 à l'occasion de son rapport proposant une stratégie mondiale pour la conservation de la nature. Elle a ensuite été popularisée à partir de 1988 par le rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, généralement désigné par le nom de sa présidente, Madame Gro Harlem Brundtland, qui a été Premier ministre de son pays, la Norvège. Cette expression prenait le relais d'autres formules proches, comme le développement intégré et surtout, à la suite de la première conférence des Nations unies sur l'environnement tenue à Stockholm en 1972, l'écodéveloppement⁷⁷.

La fin des années 1960 et le début des années 1970 correspondent en effet à la réémergence de la question environnementale en termes scientifiques et politiques. Il ne s'agit plus seulement de traiter de « pollutions isolées et locales », mais d'une série de problèmes d'environnement de niveau « régional », comme les pluies acides, et planétaire (épuisement des ressources naturelles perturbations des régulations et des fonctionnements écologiques, enjeux climatiques) qui conduisent à mettre en cause les modes de développement technique et économique prévalent jusqu'alors⁷⁸.

C'est dans ce contexte que le concept du développement durable a graduellement émergé comme une idéologie et comme un programme d'action : Un environnement sain est devenu un droit pour tous, et l'accès équitable aux ressources de la terre est considéré primordial.

Les cas de la dégradation de l'environnement ont principalement hâté cette mise en cause du système de production prédominant. Le développement durable, comme idée, s'est progressivement imposé, et il est d'abord, une réponse aux problèmes environnementaux. Ce concept n'a pas un seul objectif, celui de la protection de l'environnement, bien que sa naissance soit beaucoup plus liée aux problèmes de la nature qu'aux autres éléments sociopolitiques du monde moderne. C'est pour cette raison que, dans la littérature sur le développement durable, on trouve un lien étroit entre environnement et développement durable⁷⁹.

⁷⁶ Idem p.7

⁷⁷ AGGERI F., GODARD O., (2006), « Les entreprises et le développement durable », Éditions ESKA | Entreprises et histoire, 2006/4 - N° 45, p.9

⁷⁸ Idem p.10

⁷⁹ RBIGUI L, (2008), « L'application et l'évaluation du développement durable : le cas de l'écotourisme. », Université Laval, p.6

I.2.1.1.4 : De la croissance économique au développement durable

Le développement durable est passé par une succession de métamorphoses marquant l'arrivée à l'idée du développement à travers le passage de l'idée de la croissance continue, puis du développement à l'écodéveloppement pour finir avec le concept de développement durable.

La croissance économique demeure, encore aujourd'hui le principal objectif à atteindre pour la quasi-totalité des Etats du monde, en étant toujours considérée comme le baromètre universel pour mesurer la vitalité des activités économiques nationales, malgré la prise relativement récente de son incapacité à traduire efficacement l'augmentation de la richesse d'un pays et du bien-être de sa population, mais aussi et surtout de l'augmentation et l'aggravation des menaces d'origine humaines, qui pèsent sur l'environnement naturel, susceptibles de compromettre le devenir même de l'humanité à moyen terme⁸⁰.

D'un point de vue théorique, la séparation entre croissance économique et développement n'a pas représenté d'avancée majeure, mais elle a eu une importance pratique considérable pour les institutions internationales (Boisvert et Vivien, 2006)⁸¹. Depuis la déclaration de Stockholm en 1972, les conférences internationales ont vu la notion de développement évoluer et intégrer plusieurs composantes et éléments, principalement le social, l'environnemental et l'économique. Le tableau suivant retrace la voie du développement durable à travers quelques textes et événements qui ont fait référence.

Acteurs	Contenus
Avant 1951	Le développement est synonyme de croissance économique.
UNIC, 1951	La croissance économique et l'environnement naturel deux antagonistes.
Club de Rome, rapport Halte à la croissance, 1970	La croissance économique et l'environnement naturel deux antagonistes : il faut arrêter la croissance pour sauver l'écosystème global.
ONU, déclaration de Stockholm, 1972	L'écodéveloppement : L'intégration de l'environnement dans la politique et la planification du développement.
UCIN, la stratégie de la conservation mondiale, 1980	L'utilisation du terme «développement durable» pour la première fois. C'est un développement qui a des composantes économiques, mais aussi écologiques.
ONU, rapport Brundtland, 1987	Le développement et l'environnement sont indissociables. L'exploitation des ressources naturelles, les investissements, l'évolution technologique et le changement institutionnels doivent se faire d'une façon coordonnée.
ONU, le Sommet de la Terre, à Rio de Janeiro, 1992	L'environnement doit être intégré dans les politiques. Les décisions doivent tenir compte des considérations socio-économiques et de l'environnement.

⁸⁰ MASSIERA A., (2010), « De la croissance économique au développement durable », Edition Harmattan, p.7

⁸¹ BOISVERT V. & VIVIEN FD, (2006), «Le développement durable : une histoire de controverses économiques», Chap. in Catherine Aubertin et Franck Dominique Vivien (dir) le développement durable : enjeux politiques, économiques et sociaux, p 15-33. Paris : IRD Éditions.

ONU, «Rio + 5», 1997.	L'intégration de trois composantes, l'économie, le social et l'environnement. Le développement économique, le développement social et la protection de l'environnement se renforcent mutuellement.
ONU, le sommet mondial pour le développement durable, 2002.	L'intégration des trois éléments de base interdépendants du développement durable le développement économique, le développement social et la protection de l'environnement.

Tableau 25 : De la croissance économique au développement durable⁸²

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que l'intégration de la dimension environnementale et sociale a été prise par L'UICN (Union Internationale pour la Conservation de la Nature) et le Club de Rome comme étant les principales ONG, qui ont marqué l'histoire du développement durable jusqu'à ce que les institutions gouvernementales récupèrent le concept et l'institutionnalisent.

1.2.1.1.5 : Prise de conscience des enjeux écologiques et humains : les dates clés

Selon le rapport (Our Common Future, Gro Harlem Brundtland, 1987), on peut considérer que le concept de développement durable est relativement récent, notamment avec la prise de conscience sérieuse des enjeux écologiques et humains à l'échelle planétaire qui remonte au début des années 70.

L'histoire remonte en 1971, le Club de Rome publie le rapport Meadows au titre provocateur : The Limits to Growth (Halte à la croissance). Face à l'exagération et la surexploitation des ressources naturelles liée à la croissance économique et démographique, le rapport pose la question de la pertinence de la poursuite incessante et indéfinie de la croissance économique. La croissance zéro y est recommandée⁸³.

- En 1972, se tient la Conférence de Stockholm des Nations Unies sur l'environnement humain qui conclut à la nécessité d'un développement écologique ; on parle d'éco-développement. Les organisateurs soulignent la nécessité d'intégrer l'équité sociale et la prudence écologique dans les modèles de développement du Nord et du Sud. Suivra la création du Programme de Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) et du Programme de Nations Unies pour le Développement (PNUD).

Le concept de sustainable development, traduit en français par développement durable, a été utilisé pour la première fois en 1980 par l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN) qui s'inquiétait de la disparition progressive des milieux naturels.

⁸² NAJLAOUI H, op.cit. p.13

⁸³ J. ERNULT et A. ASHTA, (2007), «Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives», Cahiers du CEREN 21(2007) pages 4-31, www.escdijon.com, p. 6

- C'est en 1987 que le terme de sustainable development a été repris par Gro Harlem Brundtland, Présidente de la Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement, dans son rapport Our Common Future (Notre avenir à tous) et formalisé comme « un développement économique qui permet de satisfaire les besoins de la présente génération, sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs »⁸⁴. La notion de développement durable est devenue officielle à la Conférence de Rio des Nations Unies sur l'environnement et le développement (connue sous le nom de Sommet de la Terre) en juin 1992.

Conscient de la nature globale et interdépendante de la planète, les pays réunis dans la cadre de ce sommet y définissent les bases d'un programme d'action à appliquer au niveau international, national et local, comprenant un ensemble de recommandations (27 principes) sur les orientations futures pour favoriser le développement durable : c'est l'Agenda 21.

Il est du ressort de chaque État et Institution Internationale d'en intégrer les principes dans la législation. Les Agenda 21 locaux en sont des déclinaisons au niveau des villes et des collectivités locales.

La même année, avec le Traité de Maastricht, la protection de l'environnement devient un objectif de la nouvelle Union Européenne.

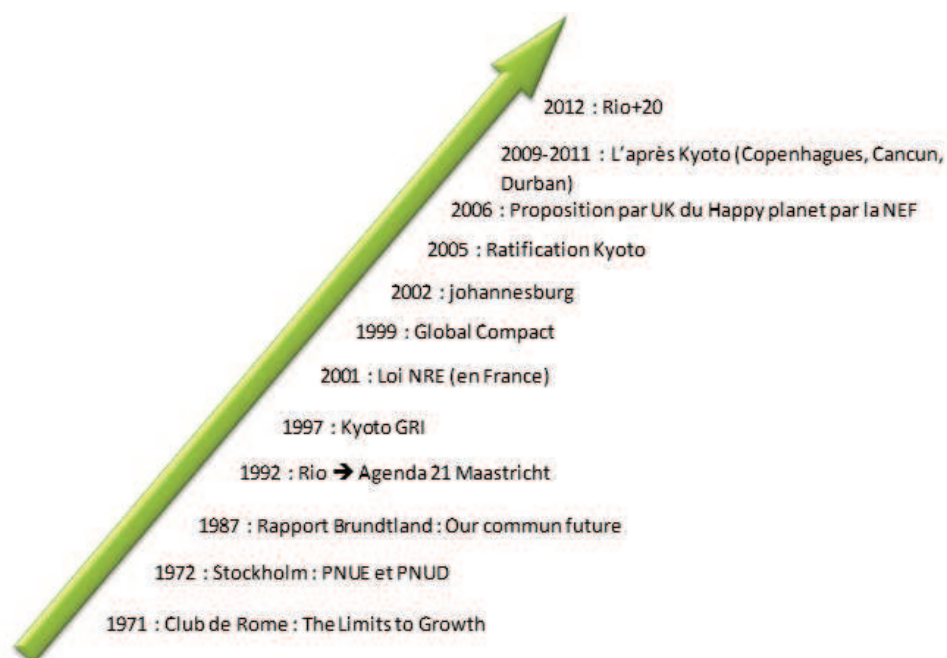


Figure 13 : Les dates clés de l'histoire du développement durable

Source : J. ERNULT et A. ASHTA, (2007), avec mise à jour

⁸⁴ Idem, p.

Les problématiques de Rio ont été ensuite déclinées dans plusieurs conférences internationales (sommet sur la démographie au Caire, sommet social à Copenhague, sommet des villes à Istanbul,...) et la notion de développement durable s'est propagée dans les traités internationaux (Agenda 21, Protocole de Kyoto, Convention internationale sur la biodiversité,...), dans les discours des ONG, des organisations internationales (ONU, Banque Mondiale, OMC, OCDE, OIT,...) et des entreprises.

- En 1997, signature du Protocole de Kyoto, principal texte d'application de la convention cadre sur le changement climatique élaboré en 1992.

Dans la même année, la Global Reporting Initiative (GRI) est lancée par l'association américaine Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) et sous l'égide du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE). La GRI est aujourd'hui une organisation indépendante (siège à Amsterdam) dont la mission est : d'élaborer, de mettre à jour en permanence et de diffuser des lignes directrices et des indicateurs mondialement utilisables pour aider les entreprises à produire des rapports de développement durable. La traduction française de ces indicateurs a été réalisée par l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE)⁸⁵.

- En 1999 : démarche « Global Compact » (Pacte mondial) initiée par Kofi Annan, secrétaire général des Nations Unies, qui a pour ambition d'unir la force des marchés à l'autorité des idéaux individuels afin de responsabiliser les entreprises⁸⁶. Le Global Compact vise à faire respecter (sans contrainte) par le monde des affaires dix principes : Les Principes du Pacte mondial et les indicateurs de performance de la GRI, parmi lesquels on peut citer notamment :
 - Promouvoir et respecter la protection des droits de l'homme dans la sphère de leur influence,
 - Veiller à l'abolition du travail des enfants,
 - Veiller à l'élimination de la discrimination dans le recrutement et l'évolution des carrières,
 - Prévenir les risques environnementaux,
 - Lutter contre toutes les formes de corruption.

⁸⁵ L'ORSE est une association loi 1901, créée en juin 2000, qui rassemble des grandes entreprises, des sociétés de gestion de portefeuille, des organisations syndicales et des institutions de prévoyance et mutuelles.

⁸⁶ Le Global Compact propose de renforcer le sens des responsabilités et le civisme des entreprises en rassemblant entreprises, monde du travail et représentants de la société civile autour de dix principes fondamentaux relatifs aux *droits de l'homme*, aux *normes du travail*, à *l'environnement* et à *la lutte contre la corruption*.

- En 2001, la France a inclus dans sa loi Nouvelles Régulations Économiques, dite loi NRE⁸⁷, l'obligation pour les entreprises cotées de droit français de faire état dans leur rapport annuel de « la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité » (article 116). Le décret d'application de la loi (20 février 2002) précise la liste des informations d'ordre social et environnemental que l'entreprise doit fournir comme, à titre indicatif :
 - La consommation de ressources en eau,
 - La consommation de matières premières et énergie,
 - Les émissions de gaz à effet de serre,
 - L'égalité professionnelle entre hommes et femmes,
 - L'insertion des personnes handicapées.
- En 2002, dix ans après Rio, la Conférence de Johannesburg a réuni, sous l'égide des Nations Unies, des chefs d'État et de gouvernement, des dirigeants d'entreprises, d'ONG et de collectivités locales. Le texte adopté met en évidence les mesures à prendre dans les domaines de l'eau, de la biodiversité, de l'énergie, du commerce et de la gouvernance ;
- En 2005, entrée en vigueur du protocole de Kyoto sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre à la suite de sa ratification par la Russie ;
- En 2009, la conférence de Copenhague a été la 15^e conférence des parties (COP 15) de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC). Elle s'est tenue à Copenhague (Danemark), du 7 au 18 décembre 2009. Conformément à la feuille de route adoptée en 2007 lors de la COP 13, elle devait être l'occasion, pour les 192 pays ayant ratifié la Convention, de renégocier un accord international sur le climat remplaçant le protocole de Kyoto, initié lors de la COP 3 en 1997 et dont la première étape prend fin en 2012. Cette COP 15 était également la MOP 5, soit la 5^e réunion annuelle depuis l'entrée en vigueur du protocole de Kyoto en 2005 ;
- En 2010, La Conférence des parties à la convention sur les changements climatiques de Cancún (ou COP 16) s'est tenue à Cancún, dans l'État mexicain du Quintana Roo, du 29 novembre au 10 décembre 2010 ;
- En 2012 : La Conférence des Nations unies sur le développement durable 2012, dite Rio+20, a eu lieu du 20 au 22 juin 2012 au Brésil. Elle est dans la continuité du Sommet de Rio de 1992, dont elle marquait le 20^{ème} anniversaire. Les sujets phares de la conférence

⁸⁷ La loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 prévoit un certain nombre de mesures importantes touchant aux relations juridiques à caractère économique et modifie principalement le Code Monétaire et Financier, le Code du Commerce, le Code de la Consommation et le Code du Travail.

étaient contrés sur « l'économie verte dans le contexte du développement durable et de l'éradication de la pauvreté » et le « cadre institutionnel du développement durable ».

I.2.1.2 : Les enjeux du DD

I.2.1.2.1 : La genèse du DD

La notion de développement durable fait aujourd'hui partie intégrante du discours de la majorité des dirigeants et des politiques de développement. Ce concept est toutefois apparu après une longue réflexion sur les effets néfastes de l'activité humaine sur l'environnement. Les premières grandes conférences internationales sur les effets de l'activité humaine sur l'environnement, qui remontent à la fin du XIX^e siècle, se concentraient surtout sur la protection de certains aspects environnementaux, plus précisément une espèce particulière⁸⁸.

Année	Intitulés des conventions
1885	Convention de Berlin sur les saumons du Rhin
1895	Conférence de Paris sur la protection des oiseaux
1900	Conférence de Londres sur la protection des mammifères africains
1902	Conférence internationale de Paris sur la protection des oiseaux
1910	8 ^{ème} congrès international de zoologie à Graz (Autriche). Création d'un comité provisoire chargé d'étudier la question de la protection de la nature dans le monde.
1923	Premier congrès international non gouvernemental pour la protection de la nature (faune, flore, monuments naturels) à Paris.

Tableau 26 : Premières conventions environnementales internationales⁸⁹

Source : (VEYRET Y., 2007)

Ces premières conférences démontrent un intérêt pour la protection de la faune, mais dès le début des années 1910, un glissement progressif s'opère vers la protection de la nature et des ressources. La multiplication de ces réunions conduit à une « vision mondialisée d'une situation de crise » dont un des problèmes récurrents est la dégradation du milieu environnemental.

I.2.1.2.1.1 : Le projet politique du DD

Le projet politique du DD atteste une inflexion par rapport à la notion d'écodéveloppement, davantage centrée sur les enjeux de développement local dans les pays en développement, sur le contenu des techniques et sur les modalités institutionnelles de l'action collective et publique.

⁸⁸ BROCHARD D. L., (2011), « Le développement durable : Enjeux de définition et de mesurabilité », Mémoire pour l'obtention de la Maîtrise en Science Politique, Juin 2011, Université du Québec à Montréal

⁸⁹ VEYRET Y., (2007), « Le développement durable », éditions SEDES, Paris, p. 432

Formulée en termes plus généraux, la visée du DD se présente comme plus œcuménique tout en affirmant la nécessité d'harmoniser les trois références centrales que sont la préservation de l'environnement, le progrès social et le développement économique⁹⁰.

I.2.1.2.1.2 : Les intentions managériales du DD

Les intentions managériales du DD durable se sont manifestées fortement depuis une dizaine d'années à travers une série d'engagements de grandes entreprises et des initiatives concertées volontaires permettant d'organiser le débat entre réseaux d'entreprises, acteurs publics nationaux et organismes internationaux (AGGERI, BERLAND, 2006).

Deux initiatives en résument la philosophie : le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)⁹¹ et le Pacte Mondial⁹² (*Global Compact*). A l'approche de la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement qui s'est tenue à Rio de Janeiro en juin 1992, vingt ans après celle de Stockholm, un certain nombre d'entreprises multinationales ont rejoint un club lancé par un entrepreneur suisse, le World Business Council for Sustainable Development. Ce club s'est donné une Charte de bon comportement environnemental et se présente comme le leader du monde des affaires pour la promotion du développement durable.

I.2.1.2.2 : Les définitions du DD

D'après les travaux (RAUFFLET E. & DIEGO M., 2012)⁹³ Les auteurs caractérisent le développement durable comme un concept complexe à définir (Bonnet, 2002⁹⁴; Wu, Huang et Wu, 2010⁹⁵), vague ou imprécis (Paehkle, 1999⁹⁶; Springett, 2005), en raison d'une multiplication de

⁹⁰ AGGERI F., GODARD O., op.cit.10

⁹¹ Le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD, Conseil mondial des affaires pour le développement durable), basé à Genève, est une coalition de 190 compagnies internationales unies par un engagement commun de développement durable à travers les trois piliers de la croissance économique, de l'« équilibre écologique », et du « progrès social ». Il a été fondé par l'industriel suisse et milliardaire Stephan Schmidheiny, qui en est secrétaire honoraire. La présidence (secrétariat général) est tournante, affectée à différents dirigeants de grandes firmes multinationales. World Business Council for Sustainable Development.

⁹² Le Pacte mondial, ou Global Compact en anglais, est une initiative des Nations unies lancée en 2000 visant à inciter les entreprises du monde entier à adopter une attitude socialement responsable en s'engageant à intégrer et à promouvoir plusieurs principes relatifs aux droits de l'homme, aux conditions de travail, et à la lutte contre la corruption. Bien que ciblant essentiellement le monde de l'entreprise, le Pacte mondial encourage également la participation de la société civile, des organisations professionnelles, des gouvernements, des organismes des Nations Unies, des universités et de toute autre organisation.

⁹³ RAUFFLET E. & DIEGO M., (2012), «Revue de la littérature sur l'intégration du développement durable dans la formation en gestion», 2012, N°3, Les Cahiers de Recherche Groupe de Recherche Interdisciplinaire sur le Développement Durable, GRIDD-HEC – Montréal, p.7

⁹⁴ BONNET M., (2002), «Education for sustainability as a frame of mind», Environmental Education Research, 8, 9-20

⁹⁵ WU Y., HUANG S., KUO L., WU, W., (2010), «Management Education for Sustainability : A web-based content Analysis», Academy of Management Learning and Education, Vol. 9, Nr. 3, 520-531

⁹⁶ PAEHKLE R., 1999, «Towards defining, measuring and achieving sustainability: tools and strategies for environmental evaluation». Sustainability and The Social Science. A cross-disciplinary Approach to Integrating Environmental Considerations into Theoretical Reorientation, Becker J, Jahn T (eds). Zed : London, 291-308

définitions (Raufflet, 2012)⁹⁷. Voici une liste d’auteurs et des définitions classés chronologiquement depuis 2000.

Année	Auteurs et définition du développement durable
2003	Cordano M., Kimberly M. et Scherer F. ⁹⁸ : capitalisme naturel qui vise à réévaluer la relation des sociétés avec l’environnement en vue d’une transformation des organisations. Trois objectifs : 1) adopter des nouveaux modèles d’affaires, 2) imiter la nature pour des modèles de production et 3) augmenter la productivité des ressources
2005	Marshall R. Scott et Harry P. ^{99 100} : Ils reprennent trois définitions : 1) Commission Mondiale de l’Environnement et le Développement : développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins (rapport Brundtland); 2) World Business Council for Sustainable Development : poursuite simultanée de la prospérité économique, la qualité environnementale et l’équité sociale. Les entreprises qui visent la durabilité ne doivent pas seulement chercher des résultats financiers, mais aussi viser « the triple bottom line » (sociale, environnementale et économique) ; 3) Lowell Center for Sustainable Production : La production durable est la création de biens et de services utilisant des procédés et des systèmes non polluants; moins énergivores; économiquement efficaces; sains et sécuritaires pour les travailleurs, les communautés, et les consommateurs; et, socialement créateurs de richesse. Les auteurs proposent aussi des diagrammes pour conceptualiser le développement durable selon trois optiques : une vision globale, une perspective multi-niveau et une vision stratégique.
2003	SPRINGETT D. ¹⁰¹ : Conception d’une meilleure compréhension et traitement de l’environnement sous une base d’équité sociale, d’éco justice et de démocratie moins instrumentale et plus participative. Le tout vise à contribuer à une conception globale de « the good life » (Springett 2005, p. 152) en faisant appel à un changement du paradigme social dominant qui repose sur une économie capitalise source de l’insoutenabilité du système. L’auteure oriente son approche vers une conception de la ‘durabilité forte’ (traduction de : « strong conception of sustainability »)
2005	Hopwood B., Mellor M., O’Brien G. ¹⁰² : Résultat de la diffusion des préoccupations sur les enjeux de santé humaine, environnementaux et socioéconomiques liés aux inégalités et à la pauvreté. Cartographie du développement durable suivant deux axes (Voir Annexe 2):

⁹⁷ RAUFFLET E., (2012), « Mapping forms of integrating of sustainability in management education », in BERNSTEIN, J. , DESENVOLVIMENTO Sustentavel no curriculum em Administracao, MacKenzie Editores : Sao Paulo, BRASIL.

⁹⁸ CORDANO M., KIMBERLY M. et SCHERER F., (2003), «Natural Capitalists : Increasing Business Students Environmental Sensitivity», Journal of Management Education 2003, 27, 144-157

⁹⁹ Les auteurs recommandent les sources suivantes pour aborder le contexte du développement durable : Articles : Evans (2002), Orr (2002), Parris (2003), Wapner (2003), Livres : Harrison (2000), National Research Council of the National Academies (1999), Weaver et al. (1997). Page internet: UN Department of Economic and Social Affairs, Division for Sustainable Development, UN Development Programme, US Environmental Protection Agency

¹⁰⁰ MARSHALL S. et HARRY S., (2005), «Emerald Article : Introducing a new business course : Global business and sustainability », International Journal of Sustainability in Higher Education, pp. 179-196

¹⁰¹ SPRINGETT D., (2005), « Education for sustainability’ in the business studies curriculum : a call for a critical Agenda», Business strategy and the environment, Vo. 14, 146-159

¹⁰² HOPWOOD B., MELLOR M., O’BRIEN G., (2005), «Sustainable Development: Mapping Different Approaches», Sustainable Development, 13, 38-55.

1) le niveau socio-économique, bien-être humain et équité; 2) Le niveau d'intérêt des sujets environnementaux (techno centré ou ecocentré basé sur le modèle d'O'Riordan 1989).

Trois approches découlent de la cartographie :

- Statu quo : logique du marché, privatisation, réduction des taxes, coupures sociales et dérégulation.
- Réforme : reconnaissance d'un changement des politiques et du mode de vie sans pour autant changer les structures de pouvoir. La technologie, la science et l'information forment l'ensemble de la réforme.
- Transformation : changement de la rationalité économique et politique actuelle. Deux courants : a) transformation sans développement durable : L'environnement ou le social sont la seule priorité ; b) transformation et développement durable : comment vivre avec l'environnement sans inégalité et pauvreté.

Tableau 27 : Cartographie de la définition de développement durable

Source : Hopwood, Mellor et O'Brien 2005

Suite à l'analyse des définitions du concept de développement durable, deux constats apparaissent :

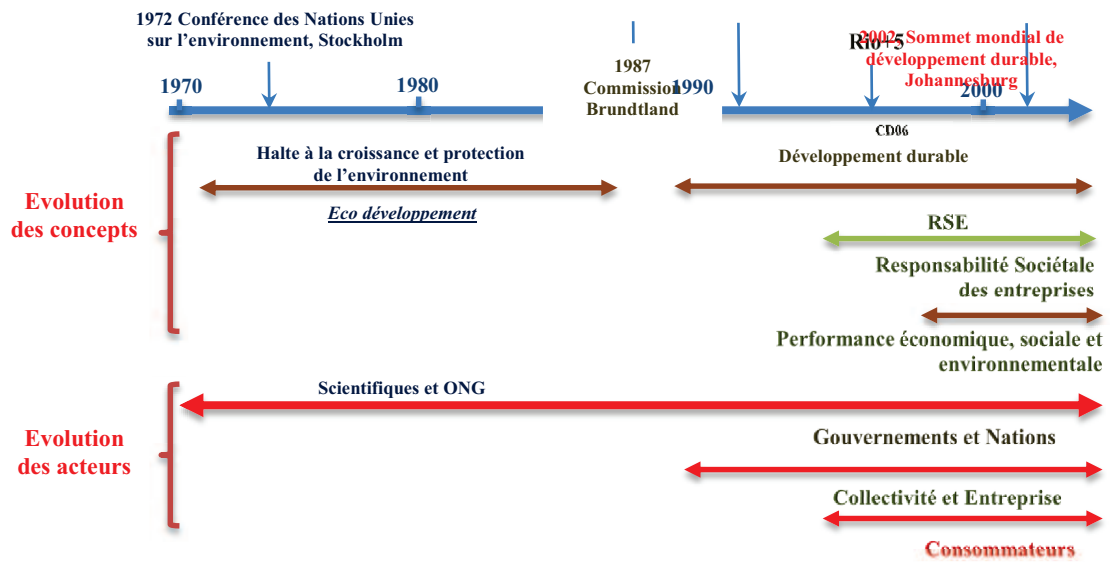
1) Les définitions du développement durable peuvent être classées selon trois approches (Hopwood, Mellor et O'Brien, 2005; Stubbs, Cocklin, 2008; Solé 2011) :

Approche	Caractéristiques
Statu quo/paradigme néo-classique	Logique de marché, exploitation des ressources naturelles légitime, capitalisme viennent en premier
Reforme/modernisation écologique des affaires	Recherche d'options et de solutions gagnant-gagnant sans compromettre les intérêts des parties prenantes et sans causer des dommages sur l'environnement ; croissance, progrès et science
Transformation/Éco-centrique	Recherche d'un changement de rationalité économique, remise en question de la croissance économique

Tableau 28 : Approche et caractéristique du développement durable

2) En gestion, la durabilité et le développement durable semblent être deux concepts confondus en un seul (Springett, 2005). Conceptuellement, la durabilité est un état dynamique (Collins et Kearins, 2010) qui ne présente pas la question de la croissance économique comme essentielle pour le développement des sociétés (Paehkle, 1999; Springett, 2005), alors que le développement durable suppose qu'une croissance plus qualitative est possible et désirable (Springett, 2005). Ceci se traduit dans le discours en gestion par une conception de ce que les entreprises 'doivent faire' (développement durable), au lieu de ce que les entreprises 'doivent être' (durabilité) (Gladwin et al., 1995).

Pour comprendre comment le concept de développement durable est alors introduit dans les formations en gestion, il faut s'intéresser à son évolution conceptuelle depuis les années 1970



D'après AFNOR

Figure 14 : évolution du développement durable

Année	Auteurs et définition du développement durable
2005	Thomas T. ¹⁰³ : Sauvegarder notre planète à l'état actuel pour que les prochaines générations puissent en profiter.
2008	Friedman P. ¹⁰⁴ : Amélioration continue des opérations de l'entreprise pour assurer la disponibilité des ressources à long terme.
2008	Stubbs W., Cocklin C. ¹⁰⁵ : Continuum basé sur le modèle de Galdwin et al. 1995 : Paradigme néoclassique traditionnel : l'exploitation des ressources naturelles est légitime (ces ressources sont gratuites et illimitées). Modernisation écologique des affaires : recherche des options gagnant-gagnant sans compromettre les intérêts des parties prenantes et sans causer des dommages sur l'environnement. Vision éco-centrique : l'entreprise doit réduire l'utilisation des ressources et aussi les renouveler.
2009	Dempsey N., Bramley G. Power S. et Brown C. ¹⁰⁶ : Équilibre entre la croissance économique, la capacité écologique et les enjeux socioculturels
2009	Neubaum D., Pagell M., Drexler J.A., Mckee-Ryan F. M., Larson E. ¹⁰⁷ : Équilibre entre la responsabilité environnementale et sociale des entreprises et les enjeux économiques.
2010	Wu Y., Huang S., Kuo L., Wu, W. : Reconnaissance de l'interrelation et interdépendance intrinsèque entre la croissance économique, la capacité de protection environnementale et les conditions socioculturelles
2010	Collins E. et Kearins K. ¹⁰⁸ : La durabilité est un état dynamique qui a la capacité de durer ; c'est un concept systémique qui va au-delà des entités et limites nationales afin d'atteindre des notions tels que l'équité, l'égalité et l'avenir. Elle ne se limite pas aux conditions économiques, sociales et environnementales et elle présente une orientation globale et locale. Les auteures suivent la définition de Isaak 1998, la durabilité = inspiration.

Tableau 29 : Les grandes dates du développement durable¹⁰⁹

¹⁰³ THOMAS T., (2005), « Are business student buyin it ? A theorical framework for measuring attitudes toward the legitimacy of environmental sustainability », Business Strategy and the Environement, 14, 186-197

¹⁰⁴ FRIEDMAN P., (2008), « Learning toward green : Green your supply chain wtih lean practices ». Outsourced Logistics, 1, 16-17

¹⁰⁵ STUBBS W., COCKLIN C., (2008), « Teaching sustainability to business students: Shifting mindsets ». International Journal of Sustainability in Higher Education, édition Écosociété Montréal, 9 : 206-221

¹⁰⁶ DEMPSEY N., BRAMLEY G., POWER S. et BROWN C., (2009), « The social dimension of sustainable development : Defining urban social sustainability ». Sustainable Development, 19, 5, 289-300

¹⁰⁷ NEUBAUM D., PAGELL M., DREXLER J.A., MCKEE-RYAN F. M., LARSON E., (2009), « Business education and its relationship to student personal moral philosophies and attitudes toward profits: An empirical response to critics ». Academy of Management Learning and Education, 8, 9-24.

¹⁰⁸ COLLINS E.M, et KEARINS K., (2010), « Delivering on Sustainability's Global and Local Orientation », Academy of management learning and education, 2010, Vo. 9. Nro 3, 499-506

¹⁰⁹ Sources : Brodhag, 2012. ENSM SE, sur <http://www.brodhag.org>

Année	Auteurs et définition du développement durable		
2011	Solé A. ¹¹⁰ : 3 attitudes et 5 positions par rapport au développement durable :		
	Attitude	Position	Caractéristiques
	Attitude conservatrice	Contre le développement durable et la décroissance Pour un développement durable conservateur	Ultra-libéralisme, capitalisme, croissance, mondialisation, progrès Capitalisme vert, croissance verte, commerce équitable, développement responsable
	Attitude réformiste	Pour un développement durable critique	Critique du capitalisme, de l'économie du marché, de la mondialisation, économie sociale et solidaire, croissance et progrès
	Attitude révolutionnaire	Pour la décroissance Contre le développement durable et la décroissance	Contre la croissance économique, la mondialisation, la société de consommation. Un nouveau monde : solidarité, vie simple, relocalisation de la vie économique, croissance des relations humaines Éco-socialisme pour une autre mondialisation

Tableau 30 : Les grandes dates du développement durable (suite)

Dans les années 1970, l'écodéveloppement (Sachs, 1993; Faber et al.; 1998, ATTAC, 2002; Van Griethuysen 2011) apparaît comme prédécesseur du concept de développement durable, visant à changer la hiérarchie des valeurs en mettant en avant la rationalité éco-sociale sur la rationalité économique (Van Griethuysen, 2011). Selon Springett (2005), dans ces mêmes années (1970), il y a eu trois approches principales dans la conceptualisation des apprentissages liés à l'environnement : (1) l'éducation *en* environnement (éducation expérimentale), (2) l'éducation *sur* l'environnement (fournir de l'information) et (3) l'éducation *pour* l'environnement (critique et politique qui examine les origines de la problématique environnementale et prépare les étudiants à un rôle active dans la société) (Robottom, 1992 ; Fien, 1993 ; Huckle et Sterling, 1996).

À l'arrivée du rapport Brundtland¹¹¹ - qui définit le développement durable comme un mode de développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs- et de l'Agenda 21 (UNCED, 1992), il s'opère une transition conceptuelle de « l'éducation pour l'environnement » à « l'éducation pour la durabilité » (Springett, 2005, p. 146). Dans ce contexte, des nouvelles associations et organisations d'échanges, de réflexion et d'appui autour de la promotion du développement durable apparaissent et incitent les écoles de gestion à introduire cette notion dans leurs curriculums (Starik et al., 2010).

¹¹⁰ SOLE A., (2011), « Développement durable ou décroissance : Le point aveugle du débat », Décroissance versus Développement Durable, 14-33

¹¹¹Rapport Brundtland, (1987), « Rapport Brundtland sur le site du Ministère des Affaires Etrangères », http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odysee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf, p.40

I.2.1.2.3 : Les piliers du DD

Le concept de développement durable englobe trois dimensions du bien-être – économique, environnementale et sociale – unies par un jeu de synergies et d'arbitrages complexes.

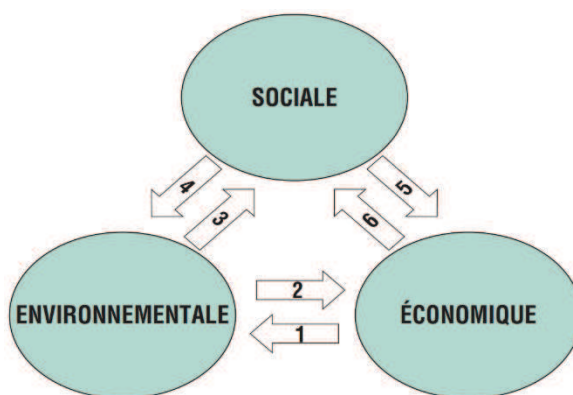


Figure 15 : Les principales dimensions du développement durable¹¹²

1. Effets de l'activité économique sur l'environnement (par exemple, utilisation des ressources, rejets de polluants, déchets).
2. Services apportés à l'économie par l'environnement (par exemple, ressources naturelles, fonctions de « puits », contributions à l'efficacité économique et à l'emploi).
3. Services apportés à la société par l'environnement (par exemple, accès aux ressources et aux aménités, contributions à la santé et aux conditions de vie et de travail).
4. Effets des variables sociales sur l'environnement (par exemple, changements démographiques, modes de consommation, éducation et information en matière d'environnement, cadres institutionnels et juridiques).
5. Effets des variables sociales sur l'économie (par exemple, structure de la main-d'œuvre, de la population et des ménages, éducation et formation, niveaux de consommation, cadres institutionnels et juridiques).
6. Effets de l'activité économique sur la société (par exemple, niveaux de revenu, équité, emploi).

¹¹² STEVENS C., (2006), « Mesurer le DD », Cahier des statistiques, 03/2006 N°6

I.2.1.2.4 : Développement durable : différentes interprétations et représentations

I.2.1.2.4.1 : Les principes du développement durable

La déclaration de Rio adoptée en juin 1992 a retenu 27 principes qui guident les actions des différents acteurs en faveur du développement durable¹¹³.

Au cours de ces dernières années, plusieurs débats, se sont déroulés dans la définition et l'interprétation de ces principes. Parmi lesquels, il convient de souligner :

- Le principe d'équité : Ce principe doit se décliner sur trois niveaux¹¹⁴ :
 - Dans un pays, il consiste essentiellement à assurer les besoins de tous par une meilleure répartition de la richesse (réduction de la pauvreté).
 - Entre les pays ou les peuples, il repose sur la reconnaissance du caractère mondial et commun de l'environnement et sur la nécessité d'en partager les ressources. Les enjeux portent notamment sur le développement des pays du sud, le commerce équitable, etc.
 - Enfin le développement durable suppose une équité non seulement intra-générationnelle (réduction de la pauvreté, relations Nord-Sud) mais aussi intergénérationnelle (stabilité climatique, préservation de la biodiversité, etc.), c'est-à-dire à la fois une ouverture de notre horizon spatial (équité entre les pays ou les peuples) et de notre horizon temporel (équité entre les générations).
- Le principe de précaution : Il est fondé sur la défense et la promotion des valeurs universelles, à partir de "bonnes pratiques".

Le principe d'éthique, appliqué de plus en plus dans les organisations, consiste à préserver la dignité (concept inscrit dans le 1^{er} article de la Convention européenne) et la justice.¹¹⁵

- Le principe de précaution : « Il s'applique lorsque l'information et la connaissance sont imparfaites et concernent un impact irréversible »¹¹⁶.

Pour protéger l'environnement, des mesures de précaution sont tenues d'être appliquées par les États et les Managers d'organisation. Or, en aucun cas, dans l'absence de certitude scientifique, dans des situations de risques majeurs ou dommages graves ou irréversibles, doit servir de prétexte pour repousser ou reporter la mise en place de mesures tangibles ayant pour but de prévenir la détérioration de l'environnement ;

¹¹³ JOUNOT A., (2004), « 100 questions pour comprendre et agir : Le développement durable », AFNOR, p. 4

¹¹⁴ ERNULT J., ASHTA A., (2007), « Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives », Cahiers du CEREN 21, www.escdijon.com, pages 4-31

¹¹⁵ ANGATSHA, (2008), « PRESENTATION DU DEVELOPPEMENT DURABLE », Site : <http://www.angatsha.co>, p.7

¹¹⁶ Idem, p.7

- Le principe de prévention : Il consiste à contrôler et à minimiser et si possible, à éliminer les risques avérés de rejets des substances potentiellement nuisibles, en utilisant les meilleures techniques disponibles à un coût économiquement acceptable et à promouvoir des produits et procédés moins polluants¹¹⁷ ;
- Le principe pollueur/payeur : Les instances de souverainetés sont appelées à exiger de promouvoir l'internalisation des coûts de protection de l'environnement, ainsi que l'utilisation d'instruments économiques. Ainsi, le pollueur est tenu d'assumer le coût de la pollution engendrée par sa production, dans l'intérêt public et sans fausser l'équilibre du commerce international et de l'investissement ¹¹⁸;
- Le principe de responsabilité pollueur/payeur :
L'exercice de la responsabilité repose sur un engagement global et universel, intemporel, individuel et local.
« Son application passe par le respect de cinq commandements :
 - Traiter les éventualités comme des certitudes,
 - Engager notre responsabilité sur le futur, dont nous sommes les otages,
 - Dans le course au progrès, nous conduire selon une éthique de l'actuel et, en même temps, une éthique de l'être,
 - Etre responsable de soi-même, mais aussi des actes des autres,
 - Agir de telle façon que les effets de notre action soient compatibles avec la permanence d'une vie authentiquement humaine sur Terre ».
- Le principe de solidarité : La protection de l'environnement et la lutte contre la pauvreté concernent tous les pays selon des responsabilités communes, mais différenciées. La coopération entre les États devra être basée sur la bonne foi sans nuire aux autres États, qu'il convient d'avertir de toute catastrophe ou activités dangereuses pouvant les affecter, sans remettre en cause le droit souverain de chaque Nation à exploiter ses ressources.

I.2.1.2.4.2 : Les objectifs du développement durable

Selon le rapport Brundtland, la lutte contre la pauvreté est le principal objectif du développement durable. Si on peut admettre que la satisfaction des besoins essentiels est de se nourrir, se loger et de se vêtir, les aspirations des pauvres peuvent être sujettes à plusieurs débats car ce concept de la pauvreté est vague et relatif et socialement déterminé.

¹¹⁷ Idem, p.8

¹¹⁸ JOUNOT A., (2004), op.cit. p.4

En ce sens plusieurs questions peuvent se poser, par exemple : Ces aspirations sont dans tous les cas légitimes ?

Une vie meilleure veut- elle dire d'atteindre le niveau de vie des habitants du Nord ?

La lutte contre la pauvreté est associée à la répartition équitable de la richesse qu'elle soit au niveau national ou international.

Les objectifs du Millénaire ont été adoptés par les Nations Unies en 2000. Ils fixent des résultats à atteindre dans huit domaines jugés prioritaires. Ces huit objectifs sont :¹¹⁹

1. Réduire la pauvreté extrême et la faim ;
2. Assurer l'éducation primaire pour tous ;
3. Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ;
4. Réduire la mortalité des enfants de moins de 5 ans ;
5. Réduire de 3/4 (75%) le taux de mortalité maternelle ;
6. Lutter contre le VIH/Sida, le paludisme et la tuberculose ;
7. Assurer un environnement durable ;
8. Mettre en place un partenariat mondial pour le développement.

I.2.1.2.4.3 : Les moyens du développement durable

Actuellement, dans tout processus visant le développement et le progrès social et environnemental, il y a lieu de mobiliser plusieurs moyens. Entre autres, les moyens de DD les plus opportuns :

- L'adoption d'un système de gouvernance participative : Une stratégie participative avancée des parties prenantes dans les processus de gestion et de décision est de plus en plus souvent préconisée comme moyen pour répondre aux besoins décisionnels spécifiques qui émergent dans les projets de mise en place de la démarche DD en entreprise.

Le DD fournit un champ conceptuel et pratique propice pour la mise en place de nouvelles formes de gouvernance participative, car les besoins et les possibilités du DD ne peuvent être identifiés et réalisés que par les parties prenantes eux-mêmes¹²⁰.

Plusieurs moyens peuvent être envisagés pour une gouvernance participative, à savoir : les négociations environnementales, la médiation, la négociation réglementaire, les groupes consultatifs, les "focus-groups", les jurys de citoyens, les panels de citoyens, les conférences de consensus, les ateliers multi-acteurs, les interfaces experts/décideurs, les forums de réflexion, les interviews délibératives, les accords volontaires, les exercices de simulation de politique, la prospective délibérative, la gestion environnementale concertée

¹¹⁹ Ibid., p.15

¹²⁰ VAN DEN HOVE S., (2000), « Approches participatives pour la gouvernance en matière de développement durable : une analyse en termes d'effets », Cahier du C3ED, Université de Versailles – St. Quentin-en-Yvelines, p. 4

sont autant d'exemples d'approches participatives utilisées ou prônées dans le champ de la prise de décision en matière d'environnement et de développement durable.

- une redéfinition des moyens de la prise de décision ¹²¹: Le défi aujourd'hui est de réussir une prise de décision efficace et performante, et notamment en prenant en considération les attentes et besoins et des parties prenantes dans le projet DD. Le début, s'annonce dans l'analyse rapide des données et informations toujours de plus en plus nombreuses et hétérogènes et à les associer à un événement ou contexte propre à chaque partie prenante pour leurs apporter flexibilité et efficacité dans la prise de décision. De ce fait, le recours à la technologie d'information et l'informatique décisionnelle (Business Intelligence) qui consiste à aider les décideurs et des dirigeants des entreprises dans la prise de décision. Elle désigne les moyens, les outils et les méthodes qui permettent de collecter, consolider, modéliser et restituer les données, matérielles ou immatérielles, d'une entreprise en vue d'offrir une aide à la décision et de permettre à un décideur d'avoir une vue d'ensemble de l'activité traitée.
- Le droit à l'information et le respect des particularités culturelles de chaque région du monde : Ce droit vise aussi la collecte des informations que leur utilisation. Ce droit d'être informé est essentiel car il conditionne l'exercice des autres droits tels que le droit d'accès ou le droit d'opposition. Toutes les parties prenantes impliquées dans le projet de DD à l'entreprise, ont le droit d'être informé faiblement et à temps tout en respectant leurs particularités culturelles, afin que leurs participations et contributions puissent fructifier vers une démarche de DD efficiente et durable dans le temps¹²².

1.2.1.2.5 : Les multiples dimensions du Développement durable

On constate un foisonnement dans la conceptualisation des dimensions du DD reliées et interdépendantes mais qui reflètent des catégories disciplinaires communément universelles.

Certains préconisent une version à deux dimensions (environnementale et socio-économique) ; d'autres, trois (environnementale, sociale et économique), ou cinq (écologique, social, économique, culturel et politique). Néanmoins, la version à trois dimensions semble être la plus prise en considération. C'est celle qui a été retenue au Sommet mondial sur le DD (Johannesbourg, 2002) et qui propose une intégration des trois composantes du DD : le développement économique, le développement social et la protection de l'environnement en tant que trois dimensions interdépendantes qui se renforcent mutuellement.

¹²¹ RBIGUI L, (2008), op.cit., p.14

¹²² CNIL, « Le droit à l'information », Site : <http://www.cnil.fr/vos-droits/vos-droits/le-droit-a-l-information/>, Date de consultation : 05/02/2014.

Nous allons exposer dans ce qui suit les définitions des différentes dimensions en commençant par la triple dimension. L'objectif ici est de démontrer l'élasticité du concept que chacun peut investir d'un sens particulier (Aggeri et al, 2005)¹²³.

En s'inscrivant dans la conceptualisation tripolaire prônée par l'ONU, l'OCDE (2006)¹²⁴ établit six interactions entre les trois dimensions du développement durable, soit deux interactions dans les deux sens entre chaque paire de dimensions. Dans ce qui suit, nous reprenons cette conceptualisation par paire de dimensions ¹²⁵:

1. Environnement et économie : Dans le premier sens, l'environnement joue le rôle du réceptacle en assurant les ressources nécessaires à la fonction productive de l'économie. Quant au sens inverse, l'économie exerce une pression sur l'environnement d'où la nécessité d'investir dans la protection de l'environnement ;
2. L'environnement et le social : les externalités environnementales apportent des risques sur la santé et la sécurité comme suite à la dégradation de l'environnement. Dans l'autre sens, les pressions exercées par les modes de consommations sur les ressources requièrent plus de conscience de la part des citoyens ;
3. Le social et l'économique : le social fournit le volume et la qualité de la main d'œuvre soulignant l'importance de la réglementation sociale des marchés. Quant à l'aspect économique, il doit offrir de l'emploi, une répartition juste des revenus ainsi que le financement des programmes de sécurité sociale contribuant à l'allègement des perturbations et des flux migratoires.

I.2.1.2.5.1 : L'intégration des dimensions

Communément convenu, la genèse du DD prône sur l'idée de la conciliation de l'environnement, du développement économique et du développement social.

Le défi consiste à trouver un équilibre entre les besoins des humains, actuels et futurs, avec la capacité de prise en charge des écosystèmes tout en assurant l'équité inter et intra générationnelle¹²⁶.

Il apparaît donc évident d'assurer l'intégration des différentes dimensions. Dans cette optique, les propos des grands auteurs en la matière, nous offrent trois approches différentes, soit l'approche gagnant-perdant ou l'approche distributive, l'approche gagnant-gagnant ou l'approche intégrative

¹²³ AGGERI F., PEZET É., ABRASSART C., et ACQUIER A., (2005), « Organiser le développement durable : Expérience des entreprises pionnières et formation des règles d'action collective », Paris : Librairie Vuibert, 277 p.

¹²⁴ OCDE, (2006), « Mesurer le développement durable », Cahiers statistiques, mars 2006, N°10, www.oecd.org/statistics, p.8

¹²⁵ NAJLAOUI H, op.cit. p.33

¹²⁶ Idem, p.39

souvent évoquée par les défenseurs du développement durable, et l'approche mixte (Hoffman et al., 1999)¹²⁷.

I.2.1.2.5.2 : L'approche gagnant-perdant

L'approche gagnant-perdant manifeste la croissance économique et la protection de l'environnement comme finalités divergentes. La protection de l'environnement va, par sa nature, réduire l'avantage compétitif de l'entreprise (PALMER, OATES et PORTNEY, 1995)¹²⁸ ; (WALLEY et WHITEHEAD, 1994)¹²⁹. Cette thèse se base sur les arguments de l'analyse coûts-bénéfices affectés principalement à la réglementation environnementale. En ce sens, les gains environnementaux ont nécessairement un coût économique, qui ne fait qu'augmenter les coûts de production, et conséquemment affaiblir l'avantage compétitif de l'entreprise¹³⁰.

Le modèle gagnant-perdant incite à la confrontation et non la coopération entre les intérêts économiques et la protection de l'environnement. Les lobbies économiques sont perçus des profiteurs de la croissance économique en sacrifiant les considérations environnementales et même sociales dans plusieurs cas ; Quant aux environnementalistes, ils sont à leur tour perçus comme défenseurs de l'environnement au détriment du développement économique et humain.¹³¹

I.2.1.2.5.3 : L'approche gagnant-gagnant

Les adeptes de l'approche gagnant-gagnant assurent qu'on peut accroître la compétitivité par le biais de la protection de l'environnement (Porter et Van der Linde, 1995a¹³², 1995b¹³³). « Au lieu de traiter les gains environnementaux par opposition aux coûts économiques à travers une analyse coûts-bénéfices, les coûts affectés aux préoccupations environnementales peuvent être minimisés, voire éliminés, à travers la performance et l'innovation qui augmentent également les avantages concurrentiels »¹³⁴.

La thèse défendue par Porter et van der Linde (1995b) est qu'une réglementation environnementale sévère stimule les entreprises dans leurs activités d'innovation, ce qui a un effet positif sur leur

¹²⁷ HOFFMAN, A. J., GILLEPSIE, J. 1., MOORE, D. A., & WADE-BENZONI, K. A., (1999), «A mixed motive perspective on the economics versus environment debate», *American Behavioral Scientist*, Vol. 42, N° 8, p. 1254-1276.

¹²⁸ PALMER, K., OATES, W., et P. PORTNEY, (1995), «Tightening environmental standards: The benefit-cost or the no-cost paradigm?», *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 9, N°4, p. 119-132.

¹²⁹ WALLEY, N., et B. WHITEHEAD, (1994), «It's not easy being green», *Harvard Business Review*, mai -juin, p. 46-51.

¹³⁰ NAJLAOUI H, op.cit. p.37

¹³¹ Idem, p.37

¹³² PORTER, M. Et C. VAN DER LINDE, (1995a), «Green and competitive: Ending the stalemate». *Harvard Business Review*, September-october, p. 120-134

¹³³ PORTER, M. Et C. VAN DER LINDE. (1995b), «Toward a new conception of the environment competitiveness relationship», *Journal of Economic Perspectives*, Vol.9, no 4, p. 97-118

¹³⁴ NAJLAOUI H, op.cit. p.40

niveau de compétitivité. Selon ces auteurs, la réglementation environnementale a six effets sur les entreprises :

1. Les attentions sont de plus en plus accordées aux inefficacités dans l'utilisation des ressources ;
2. La conscience environnementale dans l'entreprise est augmentée ;
3. L'incertitude concernant de futurs profits dans le domaine de l'environnement est abaissée ;
4. La pression externe conduit à l'innovation ;
5. L'établissement des règles pousse les firmes à investir dans le domaine de l'environnement ;
6. L'établissement de règles pour gérer les problèmes environnementaux à court terme, avant que les innovations préventives ne puissent être achevées.

I.2.1.2.5.4 : L'approche mixte

Dans cette approche, les décisions d'investissement dans le cas où l'entreprise est confrontée à plusieurs acteurs, les résultats des négociations démontrent que les deux logiques sont incomplètes. Ils soutiennent que la logique gagnant-perdant ou distributive, inhibe la recherche de résultats qui constituent un gain pour chacune des parties (Hoffman et al, 1999)¹³⁵. Or dans cette logique, il y aurait toujours une partie perdante. Tandis que la seconde logique dite intégrative ou gagnant-gagnant, néglige le rapport de force entre les parties dans les négociations¹³⁶.

Selon (Hoffman et al., 1999) et (Porter et Van der Linde, 1995b) admettent que les innovations ne peuvent à chaque fois compenser complètement les coûts résultant des efforts de conformité aux normes. Le défi est de trouver toujours des opportunités pour élargir le débat et trouver des solutions potentielles qui soient bénéfiques à la fois pour les intérêts économiques, sociaux et environnementaux (Hoffman et al, 1999).

Selon (Hoffman et al, 1999), les stratégies permettant aux entreprises de trouver une solution optimale dans une perspective de «motifs mixtes» se regroupent en trois phases :

¹³⁵ HOFFMAN, A. J., GILLEPSIE, J. 1., MOORE, D. A., & WADE-BENZONI, K. A., (1999), op.cit., p. 1254-1276.

¹³⁶ NAJLAOUI H, (2008), op.cit., p.41

Phases	Descriptions
Pré-négociation	Identification des parties en conflit et les ramener autour d'une table de négociation. Ceci suppose la ferme croyance de toutes les parties de la possibilité d'avoir un accord
Négociation	Discussion pour trouver un consensus. En général, le résultat de cette phase est souvent un accord intégratif (gagnant – gagnant);
Négociation ex post	le consensus en tant que tel prévoit dans ses dispositifs la possibilité d'une renégociation plus tard. Les auteurs trouvent que ces dispositions sont très utiles dans le cas spécifique de l'incertitude scientifique qui accompagne les solutions retenues. Ces mesures donnent alors la possibilité aux différentes parties de renégocier advenant une meilleure compréhension de la problématique.

Tableau 31 : les phases de négociation dans la prise en compte du DD en entreprise

Source : (Hoffman et al, 1999) avec adaptation

La question de l'intégration du DD et la responsabilisation des entreprises pourrait s'initier en admettant à juste titre qu'à la base des controverses environnementales, sociales et économiques des différentes parties prenantes se trouvent des « motifs mixtes », intégratifs et distributifs à la fois, permettant à terme de satisfaire toutes les parties prenantes.

I.2.1.2.6 : Les véritables enjeux du DD aux entreprises

Depuis la conférence de Johannesburg, le développement durable trouve aujourd'hui une nouvelle dimension traduisant une prise de conscience de l'évolution du rôle de l'entreprise au sein de la société. Plusieurs facteurs d'ordre interne et externe amènent les entreprises à prendre en compte les problématiques du DD¹³⁷,

I.2.1.2.6.1 : Enjeux externes

Les entreprises sont considérées comme impliquées dans la société, c'est-à-dire en interaction permanente avec différents groupes sociaux aux attentes diverses. Ces différents groupes sociaux sont appelés « stakeholders » ou « parties prenantes ». Comme leur nom l'indique, ces groupes sociaux sont « porteurs d'enjeux » (stakeholders). Par opposition aux « shareholders » qui sont porteurs de parts. Les « stakeholders » constituent l'ensemble des publics externes et internes de l'entreprise c'est-à-dire les clients, les actionnaires, les salariés, les syndicats, les fournisseurs, les banques, les assurances, les médias, le gouvernement, le législateur, les associations et les ONG, les riverains, les « activistes », les fonds communs de pension, les fonds de retraite, les fonds d'épargne, les universités, les clubs, etc¹³⁸. Ils prennent partie directement ou indirectement des

¹³⁷ ASTCF, (2007), « les PME et DD, comment mesurer les performances », Académie des sciences techniques, comptables et financières, Edition SAGE. p.20

¹³⁸ Idem, p.20

décisions prises par les entreprises, de leurs activités et de leurs impacts. Il existe alors un lien d'interdépendance entre les entreprises et leurs parties prenantes.

La consultation des « stakeholders » constitue un outil de management pour les entreprises qui leur permet d'identifier les enjeux du développement durable (qui constituent des zones de progrès sur lesquelles elles seront amenées à travailler et à communiquer) et d'identifier des points précis (crise, accident, émissions, nouvelle technologie, etc.). En contrepartie, les « stakeholders » ont des attentes vis-à-vis des entreprises, à savoir : réduire les impacts de leurs activités sur le patrimoine économique, social, sociétal et environnemental dont ils se sentent propriétaires. Cette exigence devient vitale pour la performance, l'attractivité et la pérennité des entreprises de telle manière qu'elle pousse les entreprises à tenter de répondre aux attentes de leurs parties prenantes. Mais le problème est que ces attentes sont diverses et parfois même contradictoires. Compte tenu des enjeux, il est donc important que les entreprises définissent bien au préalable leurs attentes dans une démarche de dialogue, et de cerner celles des interlocuteurs « stakeholders ». Afin d'éviter des frustrations et de déboucher sur une opération contre-productive¹³⁹.

D'un autre côté, les parties prenantes exigent un droit de savoir et de participer. Elles attendent que les entreprises fournissent des informations sincères et transparentes sur la façon dont elles conduisent leurs activités. Elles souhaitent également participer aux prises de décision. Mais cette transparence est vue d'un mauvais œil ! Il est perçu par certains comme une aubaine pour imposer un droit d'ingérence dans les décisions des entreprises. Cela implique donc de mettre en place un dispositif juridique délimitant le droit de participer des parties prenantes pour éviter qu'elles entravent le pouvoir de décision des entreprises.

Le véritable enjeu du développement durable pour les entreprises est d'acquérir une légitimité. Etre « socialement et environnementalement responsable » dans ce contexte est un énorme défi pour les entreprises du 21^{ème} siècle. Les entreprises doivent être légitimes pour entreprendre.

Elles ne doivent plus seulement susciter la confiance de leurs partenaires, elles doivent prouver qu'elles se conduisent bien. La société civile, à travers ces différents acteurs (agences de notation, fonds commun de pension, investisseurs, opinion publique, etc.) fait pression pour faire évoluer les lois, les réglementations et les normes, et utilise des outils (labels, index boursiers, récompenses, etc.) pour faire évoluer l'attitude des entreprises vis-à-vis de son environnement en général. Celles qui évoluent dans le sens du développement durable sont récompensées (image

¹³⁹ Ibidem, p. 20

positive, légitimité, avantage concurrentiel, etc.) et les autres sanctionnées (baisse du capital réputation, pertes financières, remise en cause de la pérennité, etc.)¹⁴⁰.

La pression externe ne constitue pas le seul motif pour agir, Des facteurs internes propres à la dynamique de l'entreprise existent et sont décisifs pour la compétitivité et la pérennité des entreprises.

I.2.1.2.6.2 : Enjeux Internes

Pour évoquer les enjeux internes qui poussent les entreprises à s'engager dans une démarche de développement durable, il convient d'abord de les associer aux relations avec leurs partenaires sociaux, ensuite d'analyser l'impact du développement durable sur leur performance et enfin sur leur pérennité, C'est l'occasion de répondre à la question: Qu'apporte réellement le développement durable aux entreprises?

I.2.1.2.6.2.1 : Améliorer les relations avec les partenaires sociaux

Les relations avec les principaux partenaires sociaux ne représentent qu'un aspect du développement durable mais leur impact sur la vie des entreprises devient de plus en plus significatif.

↳ Relation avec les clients et les consommateurs

Les clients et les consommateurs sont devenus beaucoup plus exigeants, Ils recherchent des produits de bonne qualité, des services sécurisés, des produits respectueux de l'environnement, etc. Ils veulent être informés des conditions de production et de commercialisation des produits (notamment la vache folle, la grippe aviaire etc.). Les entreprises engagées dans une démarche développement durable inspirent confiance ce qui découle naturellement d'un comportement éthique des dirigeants et de leurs collaborateurs. Cette confiance permet de fidéliser les clients et les consommateurs. De plus, une relation durable permet aux entreprises responsables d'identifier les points à améliorer et à conquérir d'autres clients et d'autres marchés. Ces entreprises responsables attirent d'autres types de clients, des « clients verts » (clients soucieux de ne traiter qu'avec des entreprises soucieuses de l'environnement) ou des donneurs d'ordre spécifiques souhaitant engager des partenariats de qualité (clients qui exigent des normes ISO 14001, OSHAS 180001).

↳ Relation avec les fournisseurs

Une relation durable et de qualité avec les fournisseurs permet de diminuer les coûts d'achats et de négocier les délais de paiement. Elle favorise aussi la loyauté des fournisseurs et augmente la

¹⁴⁰ Ibidem, p. 21

qualité des approvisionnements, Les entreprises responsables vont plus loin, elles exigent que leurs fournisseurs soient aussi engagés dans une démarche développement durable.

↳ *Relation avec la banque et les assurances*

Les entreprises engagées dans une démarche développement durable peuvent améliorer leur capacité de négociation avec leurs banques et compagnies d'assurances. Les banques commencent à prendre en compte, à l'échelle internationale, des critères non financiers tels que la gestion du risque environnemental et la gestion des droits de l'homme. Les compagnies d'assurances commencent aussi à favoriser les entreprises responsables dans leurs barèmes d'assurances. Les banques traditionnelles s'interrogent sur l'application de critères de développement durable à l'ensemble de leurs investissements. Elles souhaitent à terme soumettre aux décisions d'investissement de leurs clients la définition et la mise en œuvre d'une politique environnementale. Aucune banque à ce jour n'a expérimenté cette possibilité. Par contre, des banques spécialisées existent à ce jour et font du développement durable un axe de développement majeur, Elles utilisent les critères du développement durable pour accepter ou refuser des crédits.

↳ *Relation avec les salariés*

Les employés recherchent des entreprises dans lesquelles l'équité des rémunérations, la santé, l'hygiène et la sécurité sur le lieu de travail sont pris sérieusement en compte. Lorsque les intérêts des salariés et ceux de l'entreprise se croisent alors les employés peuvent s'épanouir et réaliser leur potentiel d'innovation. Des salariés épanouis, non-discriminés, mobilisés, formés, peuvent accroître les profits des entreprises grâce à une meilleure productivité, une meilleure innovation, une qualité de travail et un engagement fort¹⁴¹.

↳ *Relation avec les actionnaires*

Fidéliser les actionnaires devient un enjeu critique pour la survie des entreprises. Aujourd'hui, les actionnaires sont de plus en plus convaincus qu'une bonne performance économique à long terme passe par de bonnes performances sociales et environnementales. Pour favoriser cette politique de développement durable, ils souhaitent être associés dans le cadre d'une saine gouvernance et mobiliser les salariés en leur permettant d'accéder à l'actionnariat. Ainsi, les entreprises engagées dans une démarche développement durable sont de plus en plus recherchées par les investisseurs¹⁴².

De nouveaux types d'actionnaires ont fait leur apparition ces dernières années, il s'agit des fonds éthiques, D'origines diverses, ces fonds proviennent des banques ou des sociétés d'assurances qui

¹⁴¹ ASTCF, (2007), op.cit. p.22

¹⁴² Idem, p.22

déployaient une stratégie de niche, de gestionnaires d'actifs spécialisés comme de fonds militants, Ils sélectionnent les entreprises en fonction de leur engagement social et environnemental. Par ailleurs, les fonds de gestion qui veulent créer des produits financiers «éthiques» ou prendre en compte les dimensions sociales, sociétales, environnementales dans leurs choix d'investissement peuvent faire appel à des agences de notation qui ont pour rôle de fournir des données susceptibles de les aider à prendre leurs décisions. D'un autre côté, les entreprises peuvent payer les agences de notation pour obtenir une analyse, Lorsque cette analyse est bonne, elles peuvent l'utiliser pour attirer des investisseurs socialement responsables. Dans le cas contraire, elles l'utilisent pour corriger les problèmes décelés dans leurs fonctionnements.

1.2.1.2.6.2.2 : accroître la performance des entreprises

L'enjeu majeur de toute entreprise consiste à obtenir une performance supérieure à celle de ses concurrents, (Bouquin, 2004) représente la problématique générale de la performance de la manière suivante :

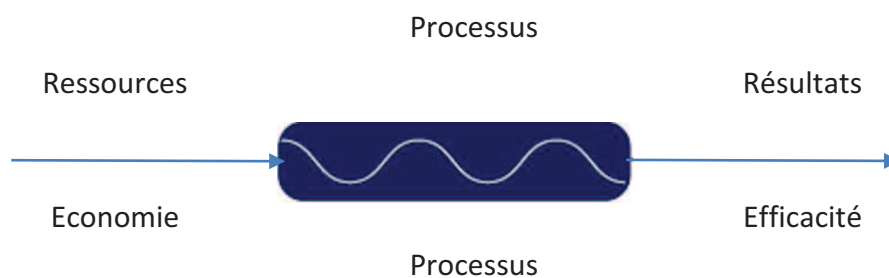


Figure 16 : schéma de la performance¹⁴³

Selon cet auteur, l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût; l'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources: la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux exemples d'efficience. Enfin, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis. Mais les conditions d'obtention de la performance changent. Alors, comment peut-on accroître la performance en intégrant le développement durable ?

↳ *L'économie*

Face à une demande croissante d'une économie responsable, les entreprises ont pris conscience que le développement des revenus par une seule efficience de la production n'était plus suffisant.

¹⁴³ Bouquin H., (2004), « Contrôle de gestion », 6ème édition, Paris, Collection Gestion

Aujourd'hui, l'économie doit optimiser les ressources et diminuer les impacts négatifs pour satisfaire les besoins de la société. Les ressources doivent être utilisées au service du bien-être des générations présentes et futures. D'autre part, les entreprises peuvent réaliser des économies en dialoguant régulièrement avec leurs parties prenantes. En effet, ce dialogue leur permet de mieux comprendre les enjeux et attentes de la société, de diminuer les coûts liés aux litiges et de prévenir des dommages. Aussi en se mettant en conformité avec les réglementations sociales et environnementales, elles évitent des coûts liés aux procédures judiciaires (honoraires d'avocats, amendes et pénalités judiciaires).

↳ *L'efficience*

La notion de productivité a évolué : le rapport entre le nombre d'objets produits et le travail fourni pour y parvenir n'est plus une définition satisfaisante. En effet, d'autres critères entrent à présent en compte pour améliorer la productivité : l'innovation, la qualité et la diversité. L'entreprise qui s'engage dans une démarche développement durable accroît sa productivité en encourageant ses salariés à se développer et à réaliser leur potentiel de fiabilité et d'innovation dans le sens d'une qualité globale. L'efficience s'obtient aussi, en incitant les managers à respecter les règles de sécurité, à améliorer la qualité des produits et de l'environnement, en diminuant l'absentéisme du personnel et en s'ouvrant à de nouvelles compétences.

↳ *L'efficacité*

Dans une démarche de développement durable, une production responsable permet l'optimisation des ressources et des compétences, la baisse des coûts, l'amélioration de la productivité des ressources et l'augmentation de l'efficacité. Les entreprises engagées dans cette démarche accroissent leur efficacité grâce aux économies et aussi à l'innovation. En effet, en prenant en compte les pratiques de développement durable, les entreprises élargissent leur capacité d'innovation et d'ingéniosité. Ces innovations à leur tour améliorent l'efficacité et donc à terme la performance financière.

1.2.1.2.6.2.3 : Augmenter la pérennité des entreprises

Les entreprises proactives améliorent leur capital réputation auprès de la société civile. Ces entreprises se positionnent sur le marché avec un avantage concurrentiel par rapport aux autres qui doivent subir les contraintes des réglementations. De plus, elles démontrent qu'elles ont su anticiper et réduire leurs impacts sans attendre une crise pour agir. De cette manière, elles acquièrent plus de crédibilité et réduisent les risques d'une cessation d'activité¹⁴⁴.

¹⁴⁴ Le Responsible Care est un code de bonne conduite qui manifeste l'engagement volontaire de l'industrie chimique mondiale en faveur d'une amélioration continue de ses performances en matière de santé, sécurité et protection de l'environnement.

Grâce à cette crédibilité acquise au travers d'une mise en pratique d'une éthique de responsabilité, elles influencent l'élaboration des lois actuelles, en participant aux groupes de travail chargés de les préparer. C'est notamment le cas des entreprises chimiques qui ont tenté de modifier le règlement REACH¹⁴⁵ en avançant des arguments tels que le Responsible Care.

En contribuant à faire adopter des lois favorisant un niveau de standard plus élevé, les entreprises responsables élèvent la barrière à l'entrée des autres concurrents, deviennent plus compétitives et influencent la qualité de réponse du marché en incitant les autres entreprises à adopter des standards à responsabilité élargie.

L'orientation vers le développement durable permet aux entreprises de générer une organisation plus performante et donc plus pérenne en modifiant leurs valeurs, leur culture, le comportement de leurs personnels et la façon de penser de leurs dirigeants. De plus, ces entreprises responsables en protégeant l'environnement, en diminuant les impacts néfastes de leurs activités, en préservant l'état de santé de leurs salariés, contribuent de façon efficace à leur survie à long terme. Car la pollution, la santé et la sécurité des employés et l'équilibre de la société sont des facteurs déterminants pour la pérennité des entreprises du 21^{ème} siècle. Ne pas les intégrer, c'est mettre en péril la continuité de l'entreprise.

Face à de tels enjeux, on comprend que les entreprises réagissent en adoptant une démarche de développement durable. Il existe aujourd'hui une multitude d'outils permettant aux entreprises d'intégrer le développement durable à leur stratégie de développement.

1.2.1.2.6.2.4 : Développer des facteurs de compétitivités et d'opportunités

L'application du développement durable dans l'entreprise demande nécessairement un changement de vision de son « business as usual » en particulier vis-à-vis de son analyse de risque et opportunités.

Cette démarche fait apparaître des axes de développement et des changements d'orientations qui s'avèrent source de compétitivité et d'opportunité (CNCCEF, 2007)¹⁴⁶. Dans ce qui suit, nous présentons des expériences réussites, des différents facteurs de compétitivités et d'opportunités des entreprises françaises.

¹⁴⁵ REACH est la proposition de règlement adoptée par la Commission Européenne le 29 octobre 2000 instituant une nouvelle politique européenne en matière de substances chimiques. L'objectif principal de REACH est d'améliorer la connaissance des propriétés intrinsèques (danger) des substances chimiques et des risques liés à leurs usages. Lors des négociations, le secteur chimique voulait démontrer que le **Responsible Care**, reposant sur l'initiative volontaire des entreprises, suffisait à assurer de manière efficace l'innocuité des produits. Mais le mercredi 13 décembre 2006, les députés européens ont adopté définitivement, par 529 voix contre 98. La législation REACH sur le contrôle des substances chimiques, dont l'objectif est d'éliminer à terme les plus dangereuses d'entre elles.

¹⁴⁶ CNCCEF, (2007), « Le développement durable : outil de compétitivité pour les entreprises françaises », Rapport de la commission Ingénierie et grands projets, Groupe de travail : Environnement, Comité national des conseillers du commerce extérieur français, p.11

I.2.1.2.6.2.4.1 : Sur le plan social

La déclinaison des contraintes du DD entraîne obligatoirement une analyse des composantes sociales suivantes :

- Absentéisme : taux, cause
- Accidents de Travail : nombre, cause
- Relations management /syndicat : Grève, Conflits ponctuels

Cette analyse alerte l'entreprise de certains dysfonctionnements et la contraint à revoir certains processus et dicte le besoin de mettre en place des plans de prévention des risques, des plans de formation et dispositif de gestion des compétences.

Deux expériences réussies survenues en France, peuvent illustrer l'impact de DD sur le plan social :

- MICHELIN¹⁴⁷ a identifié qu'une usine de rechapage de pneus était source de plaintes du personnel, d'accidents et d'absentéisme. La direction a décidé une étude d'impact à 360° avec la mise en place d'un programme d'amélioration de l'ergonomie des postes de travail. Cette action a rapidement entraîné une diminution des accidents de travail, une amélioration de l'ambiance au travail et améliorer la productivité de l'usine d'environ 20% ;
- Un autre cas d'amélioration provient d'actions beaucoup moins directes, survenu dans une *entreprise de fabrication de peintures et vernis* ayant éliminé ses émissions polluantes, par conséquent elle s'est vue autoriser à rester dans une zone urbaine permettant ainsi d'éviter des coûts de déplacements mais aussi d'éviter de créer des contraintes de pertes de temps et de stress du personnel toujours sources de mauvaise productivité.

I.2.1.2.6.2.4.2 : Gestion de risque

Selon le rapport (CNCCEF, 2007)¹⁴⁸, bien que la majeure partie des sociétés déclare ne pas être capable de valoriser précisément le gain produit par une meilleure maîtrise des risques associés au respect des règles du DD, toutes admettent qu'il existe une amélioration de leur compétitivité.

¹⁴⁷ Michelin est un fabricant de pneumatiques français dont le siège social est à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme), en France. C'est une entreprise multinationale cotée au CAC 404, qui avec 14,6 % du marché, est un leader mondial du pneumatique. Ses ventes nettes se sont élevées à 21,474 G€ en 2012, ce qui la place à la deuxième place derrière Bridgestone (3 039 G¥ en 2012 soit environ 24,043 G€), et devant Goodyear (21 G\$ en 2012 soit environ 15,724 G€). Implantée industriellement dans 18 pays et une présence commerciale dans plus de 170 pays, elle emploie 113 400 personnes, dont plus de 20 000 en France. Source : Michelin. (2013, septembre 20). Wikipédia, l'encyclopédie libre. Page consultée le 18:11, septembre 22, 2013 à partir de

<http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Michelin&oldid=96807381>

¹⁴⁸ Ibidem, p.12

L'exemple le plus significatif, est celui de l'usine AZF s'occupant de la production et du transport des produits chimiques, un accident de pollution accidentelle, peut avoir des conséquences directes et indirectes sur l'environnement interne et externe de l'entreprise.

I.2.1.2.6.2.4.3 : Marketing, Image d'entreprise et Rating d'entreprise

La pratique du DD obligatoire pour les grandes entreprises car régulée, notamment depuis la publication de la loi NRE¹⁴⁹, se trouve rapidement relayé par tout un ensemble d'acteurs nouveaux venus ou récemment convertis au DD :

- les fonds *d'investissements éthiques*, de plus en plus actifs, les agences de notation sociale et environnementale (Vigeo, Core Ratings, Ethibel, SIRI ..) dont les enquêtes, les classements ont une influence grandissante sur l'image et la réputation des entreprises cotées,
- les *administrations* qui, depuis la publication du nouveau code français des marchés publics, en janvier 2001, sont autorisées à inclure dans les appels d'offres des exigences en termes de développement durable,
- et bien sûr, ce qu'on appelle « *la société civile* », ONG, associations ou simples citoyens qui par un procès, une manifestation ou un rapport, peuvent détériorer durablement l'image d'un groupe.

Une entreprise mise en conformité réglementaire sur le terrain social ou environnemental présente aux yeux des investisseurs financiers un risque moins élevé donc un meilleur rating ce qui permet alors d'obtenir des crédits plus compétitifs¹⁵⁰.

Les entreprises certifiées aux normes ISO 9000, ISO 14001, OSHAS 18001, possèdent un avantage concurrentiel de plus en plus marquant, les clients exigeants désormais des garanties en matière écologique et sociale.

I.2.1.2.6.2.4.4 : Production

L'industrie et la production est sans aucun doute le secteur où le facteur compétitivité se mesure le plus matériellement et le plus économiquement¹⁵¹.

En effet la réflexion DD oriente immédiatement l'entreprise vers la recherche des pôles d'économie de production de CO₂ et de gaz nocifs par conséquent vers l'économie des consommations

¹⁴⁹ La loi n° 2001-420 relative aux nouvelles régulations économiques est une loi française promulguée par le gouvernement Jospin le 15 mai 2001, qui concerne les entreprises cotées en Bourse. Le rapport annuel d'activité doit prendre en compte les conséquences environnementales de son activité, y compris les émissions dans l'air de gaz à effet de serre.

Source : Loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques.

¹⁵⁰ Ibidem, p.12

¹⁵¹ Idem, p.12

d'énergie, la gestion des déchets, le traitement des eaux, les ratios de productivité des processus de fabrications et des machines. Plusieurs expériences prouvent cet état de chose :

- On note ainsi que *LAFARGE*¹⁵² n'hésiterait pas à produire du ciment dans des pays quelquefois éloignés de sa distribution car il a optimisé son transport par voie maritime qui, en plus de son côté économique, ne génère que 80 à 90 kg de CO² par tonne de ciment embarqué,
- Une société comme *SCHNEIDER*¹⁵³ n'hésite pas à garantir aux PME des réductions de consommations d'énergie de près de 30 à 40% (une économie de 26% vérifiée dans un Carrefour) qui, bien que lié à un investissement initial, s'avère rapidement source d'économie substantielle,
- *AIR LIQUIDE*¹⁵⁴ a réalisé qu'elle consommait plus de 50 Millions de m³ d'eau pour ces usines. L'entreprise est alors entrée dans un processus d'optimisation d'utilisation et de traitement afin de minimiser cette demande coûteuse.

I.2.1.2.6.2.4.5 : Nouveau Marché – Innovation

Bien que seulement 20% des dirigeants de PME/PMI pensent que la démarche de la prise en compte du DD est source d'innovation et de nouveaux marchés, il semble apparent que cette impression provient du fait que la plupart des dirigeants de PME/PMI estiment que la mise en œuvre de la démarche DD est d'abord une source de surcoûts en terme d'investissement et de fonctionnement.

Des exemples tels que :

- La création du pneu vert par *MICHELIN* qui permet de réduire de 20% la résistance au roulement d'une voiture dont l'effet est responsable de 20% de la consommation en carburant soit 20% des émissions de CO²,

¹⁵² Lafarge (Euronext : LG, NYSE : LR) est un groupe français de matériaux de construction, leader mondial dans son secteur, suivi par Holcim. Il est présent dans trois activités principales : béton et granulats, ciments dont il est le leader mondial², plâtre, et dans 64 pays. Son chiffre d'affaires, en 2012, s'est élevé à 15,816 milliards d'euros, dont 65 % dans le ciment, 33 % dans le béton granulats. Le groupe emploie environ 65 000 personnes dans le monde sur 1 570 sites de production. Lafarge a développé des ciments spéciaux et des bétons innovants de renommée internationale. Source : Lafarge (entreprise), www.lafarge.fr/ (2013, juin 19).

¹⁵³ Schneider Electric SA est un groupe industriel français à dimension internationale, qui fabrique et propose des produits de gestion d'électricité, des automatismes et des solutions adaptées à ces métiers. Son siège social se situe à Rueil-Malmaison dans les Hauts-de-Seine et la direction est répartie en trois pôles, le siège de Rueil, à North Andover aux États-Unis, et un en cours de montage à Hong Kong⁴.

Schneider Electric SA est inclus dans le NYSE Euronext et dans l'indice boursier du CAC 40. En 2011, Schneider Electric SA a réalisé un chiffre d'affaires de 22,387 milliards d'euros.

Source : Schneider Electric, www.schneider-electric.com/site/home/index.cfm/fr/; (2013, août 22).

¹⁵⁴ Air Liquide est un groupe industriel français d'envergure internationale, spécialiste des gaz industriels, c'est-à-dire des gaz pour l'industrie, la santé, l'environnement.

Source : Air liquide, www.airliquide.com/, (2013, septembre 18).

- La création d'*EOLYS*, un procédé de combustion pour pots catalytiques créé par RHODIA qui permet d'éliminer 99% des particules émises par les moteurs diesels,
- La création d'un système de recyclage du PVC par *SOLVAY*,
- La fabrication d'acier allégé mais résistant pour les automobiles qui consommeront ainsi moins de carburants,
- Le remplacement de l'air par de l'oxygène pur dans les fours à verre et l'utilisation de l'hydrogène pour le traitement du soufre dans l'essence,

Sont la preuve du potentiel d'innovation et de nouveaux marchés créés par la prise en compte du Développement durable dans les grandes entreprises.

Cependant l'exemple de la société textile *ARMOR LUX*, PME qui fabrique des vêtements équitables, doit être source d'encouragement. En effet elle vient quasi simultanément d'emporter des ordres importants pour la Poste d'une part et la SNCF d'autre part suite à une politique de respect du développement durable ne se limitant pas à la matière première mais aussi à la mise en place d'audits sociaux des fournisseurs étrangers, qui a séduit ces gros donneurs d'ordre publics

I.2.1.2.6.2.4.6 : Le marché d'échange des quotas de CO²

Plusieurs mesures concrètes portant sur la réduction des gaz à effet de serre, ont été prises par l'Union Européenne, notamment avec, le débat sur le changement climatique et la ratification du Protocole de Kyoto. Les entreprises françaises, seront touchées directement et indirectement à cause des distorsions de la concurrence¹⁵⁵.

Le protocole de Kyoto prévoit une réduction globale des émissions de gaz à effet de serre de 5,5% entre 1990 et la période de référence 2008-2012 par le biais de plans volontaires de réduction et de mécanismes d'ajustement. La ratification du protocole entre pays signataires est restée néanmoins en suspens dans la mesure où certains pays ont refusé ou tardé à donner leur accord (Etats-Unis mais aussi Russie, Brésil, etc.).

L'Union Européenne, estimant qu'il y a urgence, a décidé de faire face à ses obligations issues du protocole de Kyoto, soit une réduction de 8% entre 1990 et 2008-2012, sans attendre la ratification. Pour cela, elle a déjà adopté un certain nombre de directives telles que : promotion des énergies renouvelables et des biocarburants, performance énergétique des bâtiments, échange de droits d'émission

Plusieurs entreprises françaises ont exprimé de vives inquiétudes sur les retombées des Plans successifs sur leur compétitivité à l'international. Les principales craintes sont les suivantes :

¹⁵⁵ Ibidem, p.14

- la fixation d'un objectif « agressif » pour les quelques années à venir serait insupportable pour des entreprises qui pour la plupart ont déjà réalisé ces dernières années de lourds investissements en matière d'environnement ;
- le nombre d'installations actuellement visées en France serait de 700, contre 2300 en Allemagne et 1500 en Grande- Bretagne, ce qui ferait peser des efforts excessifs sur un petit nombre d'installations ;
- certains secteurs échappant au plan national d'allocation (la chimie par exemple), des distorsions de concurrence pourraient apparaître entre produits européens concurrents sur les marchés internationaux ;
- un grand nombre d'entreprises françaises sont pénalisées fortement par rapport à leur concurrents de pays tels que la Russie ou le Brésil qui n'ont pas ratifié le Protocole ;
- les pénalités encourues en cas de non-respect des quotas (ou le coût d'achat de certificats sur le marché) pourrait être démesurées par rapport au prix de vente des produits fabriqués par ces installations, les rendant non-compétitifs ;
- la hausse du prix de l'électricité découlant de l'application du Plan serait un facteur aggravant pour les industries fortement consommatrices d'électricité.

Le cumul de ces distorsions de concurrence pourrait avoir un impact tel qu'il conduirait à certaines délocalisations ou mettrait des entreprises et sites industriels français en difficulté. De nombreux secteurs pourraient être touchés tels que le papier, le ciment, les métaux ferreux/non-ferreux ou le verre¹⁵⁶.

I.2.1.3 : Les outils du DD

Cette partie a pour but de présenter et d'analyser les principaux outils du développement durable mis à la disposition des entreprises. Ces outils sont classés par niveau (International, Européen, national) et par nature (principes, plans d'action, reporting, normes, codes de conduite, labels, notations des entreprises ...).

I.2.1.3.1 : Au niveau international

I.2.1.3.1.1 : les principes

I.2.1.3.1.1.1 : Le Global Compact de l'ONU

Lors du Forum économique mondial de Davos, le 31 janvier 1999, le Secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan, a interpellé les grandes entreprises sur des principes relatifs aux droits de l'homme, au travail et à l'environnement. C'est ainsi que l'initiative Global Compact est née. La phase opérationnelle de cette initiative a été lancée au Siège de l'ONU à New York, le 26 juillet 2000.

¹⁵⁶ Ibidem, p.14

Le Secrétaire général a invité les dirigeants d'entreprise à se joindre à cette initiative internationale - le Pacte Mondial - qui rassemblerait les entreprises et les organismes des Nations Unies, le monde du travail et la société civile autour de neuf principes universels relatifs aux droits de l'homme, aux normes du travail et à l'environnement. Depuis le 24 juin 2004, le Pacte Mondial compte un dixième principe relatif à la lutte contre la corruption. L'encadré N°1 présente les 10 principes du Pacte Mondial.

LES 10 PRINCIPES DU GLOBAL COMPACT

Le Pacte Mondial invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de valeurs fondamentales, dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail et de l'environnement, et de lutte contre la corruption. En d'autres termes, c'est seulement dans les domaines qui les concernent que l'on requiert des entreprises de véritables évolutions.

Les principes, catégorie par catégorie, sont les suivants :

Droits de l'homme

1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ;
2. A veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.

Droit du travail

3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;
4. L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
5. L'abolition effective du travail des enfants ;
6. L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Environnement

7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
8. A entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;
9. A favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Lutte contre la corruption

10. Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Encadré 1 : Les 10 principes du global compact¹⁵⁷

¹⁵⁷ Propos développés à partir du site : <http://www.pactemondial.org/liste-des-10-principes.html>, date de consultation : 22/05/2014

L'adhésion au Global Compact doit se faire sur l'initiative du Directeur général par renvoi d'une lettre d'intention (approuvée par le Conseil d'administration, dans la mesure du possible) au Secrétaire général Kofi Annan, dans laquelle il exprime son appui au Pacte Mondial et à ses principes. Ensuite, l'entreprise devra prendre des mesures pour modifier son fonctionnement, de façon à intégrer le Pacte Mondial et ses principes à sa stratégie, à sa culture et à ses activités quotidiennes. Elle devra faire publiquement campagne en faveur du Pacte Mondial et de ses principes en ayant recours à des moyens de communication (les communiqués de presse, les discours, etc.). Dans son rapport annuel (ou autre rapport semblable), l'entreprise est censée décrire comment elle appuie le Pacte Mondial et ses dix principes. Enfin, elle devra rédiger un exemple de bonnes pratiques chaque année et le mettre en ligne sur le site du Global Compact de l'ONU (www.unglobalcompact.org) afin de partager son expérience.

1.2.1.3.1.1.2 Les principes directeurs de l'OCDE¹⁵⁸

En 1976, le comité sur « l'investissement international et les entreprises multinationales » a établi des « Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales ». Ils ont été révisés plusieurs fois. La dernière révision date de juin 2000 et prend en compte les questions liées à la responsabilité d'entreprise. L'encadré N°2 présente les principes directeurs de l'OCDE.

LES PRINCIPES DIRECTEURS DE L'OCDE À L'INTENTION DES ENTREPRISES MULTINATIONALES

L'objectif commun des gouvernements adhérant aux Principes directeurs est d'encourager la contribution positive que les entreprises multinationales peuvent apporter au progrès économique, environnemental et social, et d'atténuer le plus possible les difficultés auxquelles leurs diverses opérations peuvent conduire.

Chapitre :

I. *Concepts et principes* : présente les principales caractéristiques des Principes directeurs. Notamment leur caractère volontaire. Leur application partout dans le monde et le fait qu'ils traduisent des pratiques recommandables pour toutes les entreprises.

¹⁵⁸ L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, en anglais Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD) est une organisation internationale d'études économiques, dont les pays membres — des pays développés pour la plupart — ont en commun un système de gouvernement démocratique et une économie de marché. Elle joue essentiellement un rôle d'assemblée consultative.

Source : l'Encyclopædia Britannica (version en ligne du 30 novembre 2008)

La mission de (OCDE) est de promouvoir les politiques qui amélioreront le bien-être économique et social partout dans le monde. (<http://www.oecd.org>)

II. Principes Généraux : comprend les premières recommandations spécifiques, notamment des dispositions concernant les droits de l'homme, le développement durable, la responsabilité dans la chaîne des cocontractants, et le renforcement des capacités au niveau local ainsi que, plus généralement, des appels aux entreprises pour qu'elles tiennent pleinement compte des politiques établies dans les pays où elles opèrent.

III. Publication d'informations: recommande la diffusion d'informations sur toutes les questions concernant l'entreprise, notamment ses résultats et la structure de son actionnariat, ainsi que la communication dans les domaines où les normes à cet égard sont encore peu développées, comme la politique sociale, l'environnement et la notification des risques.

IV. Emploi et relations professionnelles : traite des principaux aspects du comportement des entreprises dans ce domaine, notamment le travail des enfants et le travail forcé, la non-discrimination, le droit des salariés à être représentés par des organisations légitimes et à des négociations constructives.

V. Environnement : encourage les entreprises à améliorer leur performance pour la protection de l'environnement, notamment en ce qui concerne les incidences sur la santé et la sécurité. Des recommandations sont notamment formulées sur les systèmes de gestion de l'environnement et l'opportunité de mesures de précaution en cas de menace de dommages graves pour l'environnement.

VI. lutte contre la corruption : couvre la corruption publique et privée, ainsi que la corruption active et passive.

VII. Intérêt des consommateurs : recommande aux entreprises, dans leurs relations avec les consommateurs, de se conformer à des pratiques équitables dans l'exercice de leurs activités commerciales, mercatiques et publicitaires et de prendre toutes les mesures raisonnables pour garantir la sécurité et la qualité des biens ou des services qu'elles fournissent.

VIII. Science et technologie : vise à encourager la diffusion par les entreprises multinationales des fruits des activités de recherche et développement dans les pays où elles opèrent, de façon à contribuer au renforcement des capacités d'innovation des pays d'accueil.

IX. Concurrence : souligne l'importance d'un climat des entreprises ouvert et concurrentiel

X. Fiscalité : invite les entreprises à agir en conformité avec la lettre et l'esprit des lois et règlements fiscaux et à coopérer avec les autorités compétentes.

Encadré 2 : les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ¹⁵⁹

¹⁵⁹ OCDE, (2011), « Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales », <http://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/48004355.pdf>, page consultée le 16/08/2013

I.2.1.3.1.1.3 : La déclaration de principes tripartite de l'OIT

Les travaux de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) en vue de rétablissement de directives internationales dans le domaine de sa compétence ont abouti à l'adoption en 1977 par le Conseil d'administration du Bureau International du Travail (BIT), de la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale (la Déclaration sur les EMN, encadré 3). Les principes énoncés par cet instrument de portée universelle sont destinés à guider les entreprises multinationales, les gouvernements, les employeurs et les travailleurs dans des domaines tels que l'emploi, la formation, les conditions de travail et de vie et les relations professionnelles.

Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale, adoptée par le Conseil d'administration du Bureau international du Travail à sa 204^e session (Genève, novembre 1977), telle que modifiée par le Conseil à sa 279^{ème} session (Genève, novembre 2000)

Encadré 3 : La déclaration de principes tripartite de l'OIT ¹⁶⁰

I.2.1.3.1.2 : les plans d'action

I.2.1.3.1.2.1 : L'agenda 21 du sommet de RIO

L'agenda 21 est un programme d'actions pour le 21^{ème} siècle orienté vers le développement durable, Il a été adopté par les pays signataires de la Déclaration de Rio de Janeiro en juin 1992. Ses principales fonctions sont la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, la production de biens et de services durables, la protection de l'environnement¹⁶¹

I.2.1.3.1.2.2 : Le plan d'action du sommet de Johannesburg

Le plan d'action issu du Sommet de Johannesburg de septembre 2002, a mis l'accent sur les éléments ci-après :

- Élimination de la pauvreté,
- Modification des modes de consommation et de production non viables,
- Protection et gestion des ressources naturelles aux fins du développement économique et social,
- Le développement durable à l'ère de la mondialisation,
- Santé et développement durable,

¹⁶⁰ OIT, (2006), « Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale », http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/documents/publication/wcms_124923.pdf consulté le 16/08/2013

¹⁶¹ Nations unies, « Agenda 21 », <http://www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21/action0.htm>
Page consultée le 16/08/2013

- Développement durable des petits États insulaires en développement,
- Initiatives en faveur du développement durable de l'Afrique,
- Autres initiatives régionales,
- Moyens d'exécution,
- Cadre institutionnel du développement durable.

Le détail du plan d'action, se trouve sur le site web du Sommet de Johannesburg de septembre 2002¹⁶².

I.2.1.3.1.3 : Le Reporting

La GRI (Global REPORTING INITIATIVE) est l'effort incarné par différents acteurs internationaux pour réfléchir et créer à l'échelle de l'entreprise la trame commune d'un reporting volontaire dans les domaines environnemental, économique et social. Il s'agit d'une initiative pionnière qui a ouvert une consultation informelle mais ambitieuse en donnant l'occasion aux stakeholders de la société de dialoguer de façon constructive. Ce projet, mis sur pied en 1997, est né de la collaboration entre le CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) et le PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement). Il réunit des ONG, des cabinets de conseil et d'audit, des académies, des associations de consommateurs et bien sûr, des entreprises. La GRI définit des lignes directrices pour la mise en œuvre de rapports développement durable. Elle propose une méthode d'élaboration d'un rapport développement durable qui inclut la définition d'indicateurs de performance répartis en trois sections : économique, environnementale et sociale.

I.2.1.3.1.4 : Les normes

I.2.1.3.1.4.1 : Les Normes ISO

En complément des outils de reporting, les entreprises peuvent intégrer la RSE à leur stratégie, à leurs modes de management et de fonctionnement, jusqu'à la conception de leurs produits et services. Grâce aux normes de management de la qualité ISO 9001, de management de l'environnement ISO 14001, d'écoconception (ISO/TR 14062), etc. Ce sont autant d'outils qui favorisent l'amélioration continue de la performance globale des entreprises. (voir encadré ci après).

Suite à la conférence sur la responsabilité sociétale, tenue à Stockholm en juin 2001, il a été considéré que l'ISO (l'Organisation internationale des normes) avait une légitimité pour engager des travaux à caractère volontaire sur la Responsabilité Sociétale, à condition qu'elle ne se substitue pas aux organisations gouvernementales et intergouvernementales responsables des

¹⁶² <http://www1.agora21.org/johannesburg/rapports/plan-action.pdf>, page consultée le 06/02/2014

politiques concernées, en particulier l'Organisation Internationale du Travail (OIT). ISO 26000 est la désignation de la norme internationale qui donne des lignes directrices pour la Responsabilité Sociétale. Cette norme est destinée aux organismes de tous types, dans le secteur public et le secteur privé, les pays développés et en développement. ISO 26000 contient des lignes directrices et non des exigences, Elle n'est donc pas destinée à la certification comme le sont les normes ISO 9001 et ISO 14001.

ISO 9000 ET ISO 14000 - EN BREF

Les normes des familles ISO 9000 et ISO 14000 comptent parmi les normes les plus connues que l'ISO n'ait jamais publiées.

La famille ISO 9000 couvre les divers aspects du management de la qualité et comprend certaines des normes les plus connues de l'ISO. Elles offrent des lignes directrices et des outils aux entreprises et aux organismes qui veulent que leurs produits et services soient constamment en phase avec ce que leurs clients demandent et que la qualité ne cesse de s'améliorer¹⁶³.

La famille ISO 9000 compte de nombreuses normes, notamment :

- ISO 9001:2008 – établit les exigences relatives à système de management de la qualité
- ISO 9000:2005 – couvre les notions fondamentales et la terminologie
- ISO 9004:2009 – montre comment augmenter l'efficacité et l'efficacé d'un système de management de la qualité,
- ISO 19011:2011 – établit des lignes directrices pour les audits internes et externes des systèmes de management de la qualité.

La famille ISO 14000 répond à aux divers aspects du management environnemental. Elle donne des outils pratiques aux entreprises et organisations qui souhaitent identifier et maîtriser leur impact sur l'environnement, et constamment améliorer leur performance environnementale. Les normes ISO 14001:2004 et ISO 14004:2004 se concentrent sur les systèmes de management environnemental. Les autres normes de la famille traitent d'aspects spécifiques, notamment l'analyse du cycle de vie, la communication et l'audit¹⁶⁴.

Toutefois. Les normes qui ont donné aux familles ISO 9000 et ISO 14000 leur réputation mondiale sont des «normes génériques de systèmes de management",

Le terme «générique" signifie que les mêmes normes peuvent être appliquées :

- à tout organisme, grand ou petit, quel que soit son produit, y compris s'il s'agit d'un service.
- dans tout secteur d'activité. et

¹⁶³ http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/management-standards/iso_9000.htm, page consultée le 06/02/2014

¹⁶⁴ <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/management-standards/iso14000.htm>, page consultée le 06/02/2014

- que l'organisme soit une entreprise commerciale, une administration publique ou un département gouvernemental

Le terme «générique» signifie aussi que si l'organisme indépendamment de son domaine d'activité, souhaite établir un système de management de la qualité ou de management environnemental, il doit y inclure certaines caractéristiques essentielles dont les exigences correspondantes sont données dans les normes pertinentes des familles ISO 9000 ou ISO 14000,

Le terme «système de management» se rapporte à la structure dont l'organisme dispose pour gérer ses processus ou activités et qui transforme des ressources d'entrée en un produit ou service qui répond aux objectifs de l'organisme, comme la satisfaction des exigences qualité des clients, la conformité aux règlements ou la réalisation d'objectifs environnementaux,

Encadré 4 : ISO 9000 ET ISO 14000 - EN BREF¹⁶⁵

1.2.1.3.1.4.2 : La norme SA 8000

La norme SA 8000 est une norme sociale, qui fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Développée en 1997 par l'organisation nord-américaine Social Accountability International (SAI)- appelée précédemment Council of Economic Priorities « CEP ») - elle se base sur les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) ainsi que sur d'autres codes internationaux portant sur divers domaines ¹⁶⁶:

- Travail des mineurs,
- Santé et sécurité,
- Liberté d'association,
- Droit à la négociation collective,
- Non-discrimination,
- Conditions de travail et de rémunération,
- Systèmes de gestion en matière sociale.

La certification SA 8000 est destinée aux firmes possédant des sites de production ou des centres dans des pays où il est essentiel de s'assurer que les produits sont réalisés dans des conditions de travail convenables. La faiblesse de cette norme réside en son contenu générique et en l'absence de mécanismes de vérification,

La procédure de certification est dirigée par l'organisation Social Accountability International (SAI) qui accrédite les auditeurs de certification et assiste l'entreprise candidate en lui fournissant un module d'auto-évaluation ainsi que d'autres outils SA 8000,

¹⁶⁵ www.iso.org/iso/fr/home/standards.htm, page consultée le 06/02/2014

¹⁶⁶ ASTCF, (2007), « les PME et DD, comment mesurer les performances », Académie des sciences techniques, comptables et financières, Edition SAGE. p.31

La certification comprend les étapes suivantes :

- Mise en place d'un programme SA 8000, information des fournisseurs et planning visant à rendre la certification SA 8000 obligatoire pour les fournisseurs ne satisfaisant pas aux critères requis,
- Pré-évaluation de l'auditeur de certification,
- Audit de certification conduit par une équipe d'auditeurs locaux connaissant les obligations légales et les ONG locales, Cette équipe pourra avoir accès aux dossiers de l'entreprise et sera libre d'interroger les membres du personnel.

Des mesures de surveillance sont conduites tous les six mois et la certification est réexaminée tous les trois ans.

I.2.1.3.1.4.3 : La norme AA 1000

Créée en 1999 par une ONG britannique Institute for Social and Ethical Account Ability. La norme de performance sociale AA 1000 est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Contrairement aux autres normes, elle n'impose pas de standards dérivés de conventions internationales, Elle offre un cadre de référence (ou benchmark) sur la base duquel l'entreprise ou l'organisation peut définir ses propres valeurs et objectifs en matière de performance sociale et éthique et amorcer un dialogue avec ses « parties prenantes »¹⁶⁷.

I.2.1.3.1.4.4 : Les codes de conduite

Il existe une multitude de codes de conduite appliqués par les entreprises. La Direction des échanges de l'OCDE a inventorié sous forme de tableau d'ensemble des codes de conduite des entreprises en vue de contribuer à un examen du champ des activités liées aux codes de conduite au cours de ces dernières années. L'objectif est de parvenir à une plus grande transparence quant à leurs implications possibles sur les échanges et les investissements internationaux. Ce premier inventaire couvre 233 codes de conduite ; Il a été réalisé à partir des informations fournies par les pays Membres de l'OCDE et par des sources non gouvernementales. Il s'agit en majorité de codes adoptés par des entreprises individuelles, même si la mise en place des codes dépasse le cadre des entreprises individuelles et concerne des groupements rassemblant divers intérêts et, dans certains cas, des organisations intergouvernementales. Le contenu des codes a été examiné à la lumière des engagements pris dans cinq grands domaines¹⁶⁸ :

- Pratiques commerciales loyales ;
- Respect de la légalité ;

¹⁶⁷ <http://www.accountability.org/standards/aa1000aps.html> Date de consultation : 06/02/2014

¹⁶⁸ ASTCF, (2007), op.cit., p.32

- Conditions de travail équitable ;
- Droit du travailleur ;
- Action en faveur de l'environnement : entreprise citoyenne.

I.2.1.3.1.5 : La notation sociétale des entreprises

Les organismes de notation extra-financière, sont entrés en jeu à côté des agences de notation financière comme Standard & Poor's, Moody's ou Fitch Rating, qui fournissent aux investisseurs, sous la forme d'une notation synthétique, une information inhérente au risque de défaut attaché aux titres de créance échangés sur le marché financier.

Ces nouveaux acteurs fournissent aux investisseurs des informations synthétiques portant sur les risques sociétaux (sociaux, environnementaux et de gouvernance) auxquels l'entreprise s'expose. Ces agences de notation sociétale analysent essentiellement les grandes entreprises qui ont recours au marché de capitaux. Leur analyse extra-financière consiste à :

- évaluer les engagements, et les politiques mises en œuvre
- évaluer les performances des entreprises dans les domaines sociaux, environnementaux et de gouvernance, liés à leurs activités.

Et ce, à partir de l'exploitation des informations communiquées par les entreprises ou par d'autres parties prenantes (les ONG, les syndicats, les médias, etc...), l'analyse extra-financière appréhende le niveau de prise en compte des impacts extra-financiers de l'activité économique d'une entreprise¹⁶⁹.

I.2.1.3.2 : Au niveau Européen

I.2.1.3.2.1 : Les Conseils Européens de Lisbonne et de Göteborg

Le Conseil Européen s'est tenu, les 23 et 21 mars 2000, une réunion extraordinaire à Lisbonne afin de définir pour l'Union un nouvel objectif stratégique : « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde d'ici à 2010, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale ». Le Conseil Européen de Göteborg des 15 et 16 juin 2001 a ajouté une dimension environnementale à ces objectifs. Ce Conseil a élargi les objectifs de la stratégie de Lisbonne à l'environnement et au développement durable. Il s'agit « d'examiner de manière coordonnée les conséquences économiques, sociales et environnementales de toutes les politiques et d'en tenir compte dans les processus de décision ». Ce conseil a inscrit la RSE au premier rang des priorités politiques¹⁷⁰.

¹⁶⁹ ASTCF, (2007), op.cit. p.32

¹⁷⁰ Idem, p.33

I.2.1.3.2.2 : Le livre vert

Dans le souci d'apporter une contribution positive à l'objectif stratégique défini à Lisbonne, l'Union européenne a décidé de publier un livre sur la RSE le 18 juillet 2001. L'objectif de ce document est de « lancer un large débat sur la façon dont l'Union européenne pourrait promouvoir la responsabilité sociale des entreprises au niveau tant européen qu'international et, notamment, sur les moyens d'exploiter au mieux les expériences existantes, d'encourager le développement de pratiques novatrices, d'améliorer la transparence et de renforcer la fiabilité de l'évaluation et de la validation des diverses initiatives réalisées en Europe. Il propose une approche fondée sur des partenariats plus étroits au sein desquels tous les intéressés ont un rôle actif à jouer»¹⁷¹.

I.2.1.3.2.3 : Le Forum plurilatéral européen

Proposé dans la communication de la Commission européenne de juillet 2002 sur la RSE, le Forum sur la RSE est le résultat d'une consultation générale organisée à la suite du Livre vert (plus de 250 réponses ont été reçues dans le cadre de celle-ci en 2001). Il est ressorti des conclusions de cette consultation publique qu'il était nécessaire de mieux faire connaître la RSE, d'encourager la convergence et la transparence des pratiques et instruments de RSE, de promouvoir le dialogue et d'intégrer ces éléments dans le processus décisionnel de l'UE. Ce forum a remis un rapport à la Commission contenant une analyse des freins et des facteurs favorables affectant le développement de la RSE et des recommandations¹⁷².

I.2.1.3.2.4 : L'Alliance européenne pour la responsabilité sociale des entreprises

Le 22 mars 2006, la Commission lance l'Alliance européenne pour la responsabilité sociale des entreprises, qui a pour objectif d'encourager « la généralisation de la RSE parmi les entreprises européennes ainsi qu'à accroître le soutien à la RSE et sa reconnaissance en tant que contribution au développement durable et à la stratégie pour la croissance et l'emploi ».

Pour y parvenir, la Commission estime qu'il faut reconnaître les entreprises comme les acteurs principaux de la RSE et continuer le dialogue avec toutes les parties prenantes car la RSE ne pourra se généraliser sans l'appui actif et les critiques constructives des parties prenantes n'appartenant pas au monde de l'entreprise¹⁷³.

I.2.1.3.2.5 : Le reporting

La Commission européenne a adopté le 30 mai 2001 une recommandation concernant « la prise en considération des aspects environnementaux dans les comptes et rapports annuels des sociétés : inscription comptable, évaluation et publication d'informations ». Elle « recommande que les

¹⁷¹ Ibidem, p.33

¹⁷² Idem, p.33

¹⁷³ Idem, p.34

États membres veillent à ce que, pour les exercices comptables s'ouvrant dans les douze mois suivant la date d'adoption de la présente recommandation et pour tous les exercices ultérieurs, les entreprises relevant des quatrième et septième directives appliquent ces dispositions, lors de l'établissement des comptes annuels et consolidés du rapport annuel et du rapport annuel consolidé».

La recommandation s'applique également aux banques, aux autres établissements financiers et aux entreprises d'assurance. Par ailleurs, la directive du Parlement européen et du Conseil, adoptée en France par le Conseil des ministres du 6 mai 2003 « directive modernisation », apporte des modifications concernant les « questions d'environnement » : le contenu du rapport de gestion doit comporter les indicateurs clés de performance, de nature tant financière que non financière ayant trait à l'activité spécifique de l'entreprise, notamment des informations relatives aux questions d'environnement et de personnel¹⁷⁴.

I.2.1.3.2.6 : La norme EMAS

La norme européenne EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), lancée en 1995 par la Commission européenne, est un outil de gestion pour tous types d'organisations leur permettant :

- d'évaluer,
- d'améliorer et
- de rendre compte de leur performance environnementale.

Elle permet à un organisme de définir une politique environnementale et des objectifs d'amélioration de ses performances environnementales, EMAS prend en compte les aspects liés :

- aux achats,
- aux pratiques des sous-traitants et fournisseurs,
- aux activités de transports,
- aux produits et à leurs impacts sur la biodiversité.

La principale différence avec la norme ISO 14001 est que le règlement EMAS oblige l'entreprise qui s'y engage à mettre à la disposition des parties prenantes une déclaration environnementale,

¹⁷⁴ Ibidem, p.34

L'objectif du nouveau système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) est de promouvoir l'amélioration des résultats environnementaux des organisations de tous les secteurs par :

- rétablissement et la mise en œuvre par les organisations de systèmes de management environnementaux ;
- l'évaluation objective et périodique de ces systèmes ;
- la formation et la participation active du personnel des organisations ;
- l'information du public et des autres parties intéressées.

Toute organisation qui souhaite participer au système doit :

- adopter une politique environnementale définissant les objectifs et les principes d'action de l'organisation à l'égard de l'environnement ;
- effectuer une analyse environnementale de ses activités, produits et services exceptées les organisations qui ont déjà un système de management environnemental certifié et reconnu ;
- mettre en œuvre un système de management environnemental ;
- effectuer régulièrement un audit environnemental et faire une déclaration environnementale qui comprend : une description de l'organisation, ainsi que de ses activités, produits et services, la politique environnementale et le système de management environnemental de l'organisation ; une description de ses impacts environnementaux : des objectifs par rapport aux impacts ; les résultats environnementaux de l'organisation et la date de la déclaration.

Cette déclaration doit être validée par un vérificateur environnemental dont le nom et le numéro doivent apparaître dans la déclaration :

- enregistrer la déclaration validée auprès de l'organisme compétent de l'Etat membre ;
- mettre la déclaration à la disposition du public.

Encadré 5 : LA NORME EUROPÉENNE EMAS¹⁷⁵

I.2.1.3.3 : En France

I.2.1.3.3.1 : Stratégie Nationale de Développement Durable

Lors du Sommet de la Terre à Rio, la France s'est engagée comme les autres Etats à produire régulièrement un bilan de la mise en œuvre des engagements pris en matière de développement durable ainsi qu'une présentation mise à jour de sa stratégie en la matière. Cet engagement a été réaffirmé en septembre 2002, à Johannesburg, dans un plan d'actions qui demande de « prendre des mesures immédiates pour progresser dans la formulation et l'élaboration de stratégies nationales de développement durable et commencer à les mettre en œuvre d'ici 2005 », Début 2003, afin de répondre à cette exigence de renforcement du cadre institutionnel national, la France a conduit une réflexion en vue de l'élaboration de sa Stratégie Nationale de Développement Durable. Cette dernière a été adoptée par le Gouvernement, le 3 juin 2003. Elle consiste à donner une vision commune des enjeux et des évolutions nécessaires à court et moyen termes, préciser les

¹⁷⁵ Ibidem, p.35

modalités d'intégration du développement durable aux politiques publiques et à suivre les progrès réalisés.

Ces ambitions sont déclinées autour de six axes :

- l'activité économique ;
- l'aménagement et la gestion des territoires ;
- la précaution, la prévention, la police ;
- l'information, l'éducation, la sensibilisation, la participation ;
- l'action internationale ;
- l'Etat exemplaire.

I.2.1.3.3.2 : Le reporting

I.2.1.3.3.2.1 : LA LOI NRE

La loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques) du 15 mai 2001 oblige les sociétés cotées sur un marché réglementé français à publier des informations sur les conséquences environnementales et sociales de leurs activités y compris les émissions dans l'air de gaz à effet de serre.. Cette mesure implique, pour les entreprises cotées, la publication d'un rapport spécifique sur leur stratégie en matière de développement durable ou la création au sein de leur rapport annuel d'un volet consacré à ce même sujet. La loi NRE a également élargi aux domaines environnemental et sociétal le périmètre légal de reporting des sociétés cotées en Bourse¹⁷⁶.

I.2.1.3.3.2.2 : LE BILAN SOCIAL

Le bilan social a été introduit en droit français par la loi 77-769 du 12 juillet 1977 qui le rend obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés. Un décret du 7 octobre 1988 l'impose également dans les établissements publics hospitaliers et la loi « Hoeffel » du 27 décembre 1994 impose un « rapport sur l'état de la collectivité » dans la fonction publique territoriale. Aucun texte n'impose cependant le bilan social aux universités.

Le code du travail dans son art. L 438-3 définit le bilan social de la façon suivante:

« Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes, »

Il permet de réaliser un état des lieux de la situation du personnel. Il apporte une vue d'ensemble des caractéristiques du personnel et de leurs conditions de travail. Il permet ensuite de repérer les

¹⁷⁶ Source : Loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques.

problèmes et dysfonctionnements pour y remédier et d'anticiper une politique de gestion des ressources humaines.

D'après la loi, le bilan social comporte sept rubriques apportant des informations sur :

- L'emploi (les effectifs) ;
- Les rémunérations et charges accessoires ;
- Les conditions d'hygiène et de sécurité ;
- Les conditions de travail ;
- La formation ;
- Les relations professionnelles ;
- Les autres conditions de vie relevant de l'entreprise,

I.2.1.3.3.3 : La normalisation française : SD 21000

L'association Française de Normalisation (AFNOR) a publié en 2003 le fascicule de documentation SD 21000 intitulé « Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise ».

Le guide SD 21000, issu des travaux du groupe, s'adresse aux responsables et décideurs d'entreprises, grandes ou petites, publiques ou privées, de tout secteur d'activités ayant un champ d'action en France, en Europe ou dans l'ensemble du monde. Son objectif est de leur apporter une aide à leur réflexion initiale pour la prise en compte du principe de développement durable lors de l'élaboration de leur politique et de leurs stratégies, en particulier, en favorisant l'amélioration continue de la performance globale de l'entreprise (dans ses trois dimensions : économique, environnementale et sociale)¹⁷⁷.

À cette fin, il expose :

- l'histoire de la naissance et de l'essor du concept de développement durable ;
- son incontestable raison d'être pour qui souhaite la survie de l'humanité et de la planète ;
- les conséquences les plus probables à l'échelle planétaire sur la vie et le fonctionnement des entreprises ; en particulier, au plan de leur responsabilité vis à vis de la société et du futur de la planète : leur responsabilité «sociétale» ;
- les enjeux majeurs pour ces entreprises, les opportunités et risques prévisibles ;
- la prise en compte inéluctable mais obligatoirement progressive du développement durable lors de l'élaboration de la politique et des stratégies.

¹⁷⁷ Normes SD 21000, (2003), « Développement durable — Responsabilité sociétale des entreprises Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise », normalisation française FD X 30-021, p. 6

Dimension	International	Européen	Français	Marocain
ENVIRONNEMENTALE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Norme ISO 14000 ▪ Protocole de Kyoto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Norme EMAS ▪ Recommandation du 30/05/2001 de l'UE 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Code de l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Charte de l'Environnement
SOCIALE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déclaration de l'OIT ▪ Norme SA 8000 ▪ Norme AA 1000 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bilan social 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Initiative Nationale pour le Développement Humain
GLOBALE (environnement, social et économique)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Global Compact ▪ Principes de l'OCDE ▪ Agenda 21 ▪ Reporting de la GRI ▪ Norme ISO 26000 ▪ Notation sociétale des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conseils européens ▪ Forum plurilatéral européen ▪ Livre vert sur la RSE ▪ Alliance européenne pour la RSE 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SNDD ▪ Loi NRE et son décret ▪ Guide SD 21000 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Charte de l'Environnement et de Développement Durable ▪ Charte de responsabilité sociale de CGEM

Tableau 32 : Tableau récapitulatif des principaux outils du DD pour les entreprises¹⁷⁸

1.2.1.4 : Le DD et la création de la valeur (Goodwill)¹⁷⁹

Parmi plusieurs questions pertinentes qui s'imposent lorsque que l'en pense aux enjeux de DD ; Une question s'exige d'une manière capitale : Quelle valeur globale créera-t-il le DD pour l'entreprise ?

Autrement dit, Comment satisfaire à la fois les actionnaires et la société civile ? Comment diminuer le risque d'une réputation dégradée, même si parfois cette dégradation résulte de facteurs émotionnels et subjectifs non conformes à la réalité ? Comment créer une valeur globale - économique, sociale, sociétale et environnementale ? Comment concilier profit et bien commun et ainsi devenir légitime du point de vue de la société et de son environnement ?

1.2.1.4.1 : Le goodwill prend de plus en plus de l'ampleur

Depuis longtemps, il est prouvé qu'une approche strictement productiviste (développer les revenus par une seule efficience de la production) est limitée, même si elle a fait ses preuves pour satisfaire les besoins primaires, on a pris conscience qu'elle est désormais insuffisante face à la demande croissante d'une économie plus responsable (optimiser les ressources et diminuer les impacts pour

¹⁷⁸ ASTCF, (2007), op.cit. p.40 avec adaptation

¹⁷⁹ VINCENT T., FUSTEC A., (2005), «Le DD quel enjeux pour les Entreprise?», Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des entreprise.

satisfaire le besoin d la société). Une économie responsable et concerné par la manière dont les ressources sont utilisées au service du bien-être des populations aujourd'hui et demain (DUBIGEON O., 2005)¹⁸⁰.

Il s'agit de facteurs qui sont propres à la personne morale (publique ou privé), mais dont la quantification n'est pas déterminée par un prix de marché mais évaluée « subjectivement » ou monétisée forfaitairement et incluses dans les critères de sélection. Il s'agit principalement des impacts particuliers tels que le confort des salariés ou l'image de la personne morale (publique ou privé). Il se traduit en anglais par le terme « goodwill »¹⁸¹.

La dimension économique ne peut se réduire à sa seule facette financière, et à la valeur sur le marché des transactions passées par l'entreprise et comptabilisées dans ses livres. Elle doit prendre en compte le Goodwill, qui est l'écart entre cette valeur réelle et la valeur financière mesurable (actif net, valeur de rendement...). Il comprend traditionnellement le capital de marque, la position stratégique, les alliances, le capital de connaissance On estime qu'en moyenne 35 % de la valeur réelle d'une entreprise provient d'éléments difficilement mesurables pour les responsables financiers, d'autant plus que leurs fondements sont larges et divers.

Aujourd'hui, les marchés de capitaux commencent à prendre en considération des éléments nouveaux comme la réputation, la responsabilité vis-à-vis des stakeholders, l'engagement éthique, social et sociétal, etc.

Bien entendu, une bonne performance sur les marchés financiers représente un indicateur de succès de l'entreprise unanimement reconnu, Une assise financière permet une rémunération compétitive pour les actionnaires et attire des nouveaux capitaux destinés à financer la croissance, gagner la confiance des clients, motiver les salariés et attirer les talents et les expériences des futurs employés.

Cependant l'entreprise étant juridiquement une personne morale, la survaleur générée par une démarche de développement durable repose sur une contribution positive au patrimoine capital commun. Cette contribution donne un sens à l'action et produit elle-même une valeur dite de performance globale. Cette création de valeur résulte d'une gestion plus proactive et mieux maîtrisée de risque, intégrant les nouveaux risques en amont et la gestion du capital de réputation¹⁸².

¹⁸⁰ DUBIGEON O., (2005), « Mettre en pratique el développement durable : quel processus pour l'entreprise durable ? », 2^{ème} édition, Village Mondial, Paris, p.23

¹⁸¹ Observatoire économique de l'achat public, (2010), « Guide relatif à la prise en compte du coût global dans les marchés publics de maîtrise d'œuvre et de travaux », Direction des affaires juridique, Version mai 2010, ministère de l'économie de l'industrie et de l'emploi, p. 12

¹⁸² DUBIGEON O., (2005), « Mettre en pratique el développement durable : quel processus pour l'entreprise durable? », 2^{ème} édition, Village Mondial, Paris, p.25

I.2.1.4.2 : Définition

Comprendre ce qui fait la valeur d'une entreprise, consiste à la valorisation d'une entreprise, qui se décompose en deux parties¹⁸³ :

- la valeur nette comptable
- le goodwill (encore appelé survaleur).

L'existence d'un goodwill signifie que les investisseurs acceptent de payer une entreprise plus chère que sa valeur comptable en misant sur sa capacité à dégager des bénéfices dans le futur.

Sur une longue période, l'écart moyen entre la valeur globale de l'entreprise et la valeur nette comptable a une forte tendance à croître, de sorte que la valeur d'une entreprise se lit de moins en moins dans les comptes.

Ainsi une étude faite par le cabinet Mazars¹⁸⁴ montre que sur la décennie 1990-2000 la valeur de bilan des entreprises cotées n'ont représenté en moyenne qu'un tiers de leur valeur totale.

Divers travaux de recherche dans le domaine de la finance, notamment ceux menés par (EDVINSSON et MALONE, 1999)¹⁸⁵, (SVEIBY K., 2000)¹⁸⁶, (LOW et KALAFUT, 2002)¹⁸⁷ et (LEV B., 2001)¹⁸⁸, ont permis d'établir des méthodes financières visant à mieux cerner ce qui justifie le paiement d'un goodwill. Ils ont pu démontrer que les actifs « invisibles » dans les états financiers de l'entreprise, appelés actifs immatériels, constituent une part importante voire l'essentiel de la valeur de l'entreprise.

Malgré leur diversité, ces actifs peuvent être regroupés en 4 catégories (selon les auteurs cités en sus):

- *la clientèle* c'est à dire le nombre de clients, leur fidélité, leur santé financière, leur rentabilité, leur notoriété
- *le personnel* : la compétence, la motivation, l'esprit de coopération, la fidélité et la loyauté des hauts potentiels et celle de l'équipe dirigeante ...
- *la structure en elle-même* : organisation, savoir-faire, brevets, système
- *d'information, marques*
- *les fournisseurs* : leur fidélité, leur santé, leur qualité, leur loyauté...

¹⁸³ VINCENT T. & FUSTEC A., (2005), op.cit. p.6-7

¹⁸⁴ Mazars est une entreprise internationale d'origine française spécialisée dans l'audit, l'expertise comptable, la fiscalité et le conseil aux entreprises. Autrefois connu sous le nom de Mazars & Guérard, il porte depuis 1999 le seul nom Mazars. Mazars est né de la fusion des cabinets Robert Mazars et Guérard Viala en 1995.

Url : <http://www.mazars.com/fr/mazars/developpement-international.php>, (date de consultation : 09/09/2013)

¹⁸⁵ EDVINSSON L., MALONE, (1999), « le capital immatériel de l'entreprise », Edition Maxima

¹⁸⁶ SVEIBY K., (2000), « La nouvelle richesse de l'entreprise », Edition Maxima

¹⁸⁷ LOW et KALAFUT, (2002), « Invisible Advantage », Perseus Publishing

¹⁸⁸ LEV B., (2001), « Intangibles: Management, Measurement and Reporting », the brooking institution.

A cet effet, l'ouvrage « L'effet Loyauté » de (REICHHEKD F., 1996)¹⁸⁹ souligne que les entreprises loyales envers leurs clients, leurs actionnaires et leurs salariés sont globalement plus performantes tout en reconnaissant que la loyauté et la fidélité ne sont pas encore des valeurs dominantes dans les entreprises. Ainsi, aux Etats Unis, les entreprises perdent la moitié de leurs clients en cinq ans, la moitié de leurs salariés en quatre ans et la moitié de leurs actionnaires en moins d'un an.

De statistiques équivalentes n'existent pas en France mais il est assez probable que le turn over des clients et les actionnaires sont le même tandis que celui des salariés soit plus lent, compte tenu de la législation du travail.

La mise en place d'une politique de fidélisation des parties prenantes (clients, fournisseurs, collaborateurs...) est un fort levier de création de valeur, comme le montre le schéma ci-après. Ainsi, il est admis aujourd'hui que les entreprises ayant le plus fort taux de fidélité de la clientèle sont aussi celles qui sont celles qui génèrent le plus de cash flows.

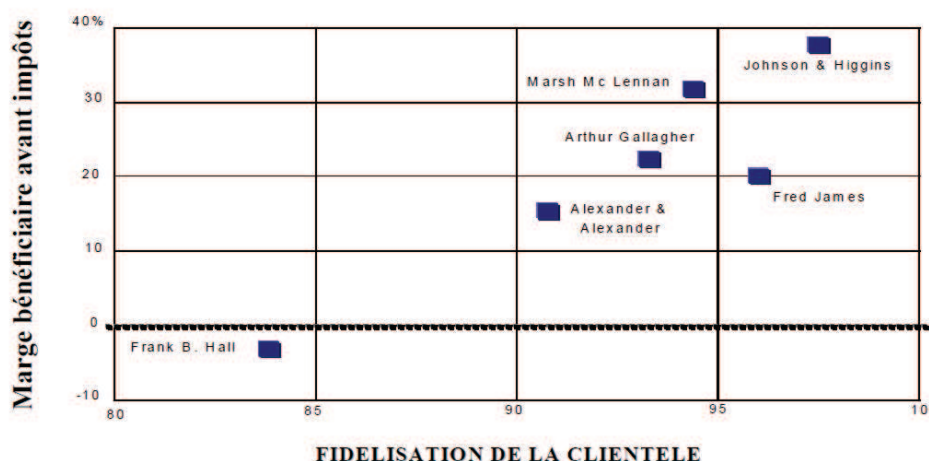


Figure 17 : Relation entre fidélisation de la clientèle et rentabilité dans le courtage d'assurance, 1983-1988¹⁹⁰

Les actifs immatériels sont donc des indicateurs de prospérité future et de pérennité de l'entreprise. Si le capital client d'une entreprise est fragile, l'entreprise est fragile, même si sa performance économique passée et présente est bonne.

Pour mieux faire comprendre ce qu'est le capital immatériel, EDVINSSON fait l'analogie entre une entreprise et un arbre. Il compare, à cette fin, le capital immatériel aux racines et le bilan au feuillage.

Un arbre peut avoir un beau feuillage (le bilan visible), mais si ses racines sont en mauvais état (le capital immatériel invisible) son développement sera difficile, voire compromis.

¹⁸⁹ REICHHEKD F., (1996), « L'effet Loyauté », Edition DUNOD

¹⁹⁰ Idem

L'entrepreneur qui pilote son entreprise avec le souci d'accroître sa prospérité à long terme et sa valeur globale cherchera à développer son capital client, son capital humain, son capital fournisseur.... Il mènera donc une politique de performance globale et durable qui passe par une recherche du succès pour ses parties prenantes, car il est quasiment impossible de développer durablement son capital immatériel sans respecter ses clients, ses collaborateurs...

La recherche de la performance économique à long terme rejoint donc les valeurs du développement durable. Le capital immatériel (CI) est un sous-ensemble du développement durable centré sur la création de valeur dans l'entreprise avec les partenaires de l'entreprise de premier niveau (clients, fournisseurs, salariés) comme l'illustre le schéma ci-dessous.

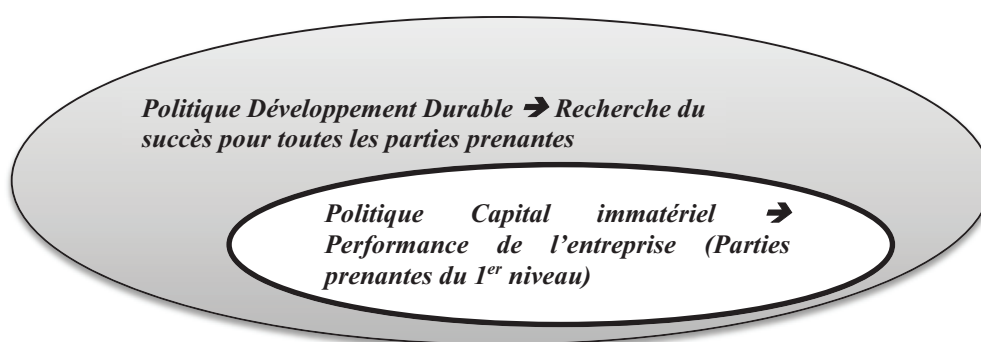


Figure 18 : La politique du capital immatériel et la politique du DD selon EDVINSSON ¹⁹¹

I.2.1.4.3 : Un enjeu de plus en plus prégnant : La réputation et le Goodwill

L'importance de la réputation ne doit pas être sous-estimée (DELAHAYE M., 2008)¹⁹². La répartition actuelle entre valeur matérielle et immatérielle du capital des grandes entreprises montre qu'actuellement, la valeur immatérielle (le « goodwill » en anglais) représente 70% du total alors qu'elle n'était que de 30% avant la deuxième guerre mondiale (Saint-Lambert, 2006)¹⁹³. En outre, la valeur de la réputation pèse aujourd'hui plus de la moitié du capital de certaines entreprises, et 53% de la valeur des 500 premières entreprises française (Larkin, 2003)¹⁹⁴. Ces chiffres éloquentes traduisent un phénomène de plus en plus prégnant : la réputation, atout compétitif et financier et véritable capital immatériel, se trouve désormais à l'actif des entreprises. Trop souvent perçue comme un patrimoine uniquement économique et financier, la réputation est

¹⁹¹ VINCENT T. & FUSTEC A., (2005), op.cit., p.8

¹⁹² Delahaye M., (2008), « La communication sur le développement durable le Web 2.0 », Mémoire de Master 2007-2008, Groupe ESSCA, p.23-24

¹⁹³ SAINT-LAMBERT G. (2006), « Quand l'entreprise s'affiche responsable... », Education permanente, n°167

¹⁹⁴ LARKIN J. (2003), Strategic Reputation Risk Management, Editions Pilgrave

de plus en plus envisagée comme un capital relationnel entre les organisations et leurs parties prenantes.

Directement ou indirectement, les notes et autres classements sociétaux et environnementaux constituent les éléments clés de la performance et signalent les domaines où il faut agir en priorité pour améliorer le capital réputation. Dans ce contexte, la préservation, voire l'amélioration de l'actif incorporel « réputation » reste un des objectifs premiers des dirigeants.

Le développement durable, et la communication sur cette thématique, sont au cœur du jugement sur la réputation. En effet, en s'appuyant sur des valeurs immatérielles comme l'éthique et la responsabilité, concepts fédérateurs et porteurs de sens pour leurs différents publics, les entreprises tentent d'être en accord avec les valeurs de la société dans laquelle elles évoluent (Debos, 2003)¹⁹⁵.

Le capital réputation devient une variable clé de la pérennité des entreprises qui seront de plus en plus interrogées sur leur responsabilité sociale, par-delà leur responsabilité juridique. En choisissant un positionnement sur les valeurs, elles cherchent à fonder et à alimenter ce capital relationnel tout en améliorant leur réputation sociale et environnementale.

La construction et la préservation de la réputation, mais aussi sa restauration, passent aujourd'hui par la communication sur le développement durable. Cela explique alors pourquoi les entreprises communiquent leurs valeurs citoyennes et leurs engagements en matière de développement durable. Pour bénéficier d'une bonne réputation, il est nécessaire de toujours faire en sorte que la réalité de l'entreprise rencontre les valeurs de son public cible et les traduise en actes concrets, tout en dépassant ses attentes. Ainsi, le fondement de la réputation tient dans l'absence d'écart entre ce que dit l'entreprise et ce qu'elle fait, c'est-à-dire entre ce qu'elle communique et la façon dont elle se comporte, et notamment la qualité de ses produits et sa conduite sociétale. Nous verrons néanmoins par la suite que si la réputation constitue un capital fructueux pour les entreprises, le positionnement sur les valeurs ne doit être choisi qu'à bon escient au risque de se retourner contre elles.

Il semblerait que la « robustesse » d'une entreprise découle moins de ses campagnes de communications axées sur la RSE et la transparence, que de la relation historique qu'elle entretient avec ses parties prenantes. Toutefois, une étude réalisée par Hill & Knowlton montre que la moitié des dirigeants de grandes entreprises considèrent qu'une communication efficace constitue le levier le plus influent pour construire et protéger la réputation d'une entreprise.

¹⁹⁵ DEBOS F. (2003), « L'impact de la dimension éthique dans la stratégie de développement et de communication de l'entreprise : une nécessité dans un contexte de mondialisation des échanges », Humanisme et entreprise, n°261, pp. 1-13

I.2.1.4.4 : Une entreprise « Responsable » n'est pas nécessairement Rentable

L'une des limites actuelles aux raisonnements relatifs à la performance économique du développement durable vient du fait qu'ils se bornent à vouloir faire le lien entre la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et la création de valeur.

Pour mémoire, la RSE vise à évaluer la manière dont les entreprises intègrent l'éthique et la responsabilité dans leur fonctionnement et leurs relations avec les actionnaires, les clients, les fournisseurs, les salariés, la société civile, l'environnement.

Selon l'agence de rating Vigeo¹⁹⁶ « L'entreprise socialement responsable est celle qui, non seulement satisfait pleinement aux obligations juridiques et conventionnelles qui lui sont applicables mais qui intègre, aussi, en tant qu'investissement stratégique, les dimensions sociales, environnementales et sociétales dans ses politiques globales »

Cette définition sous-tend qu'il y ait un lien entre comportement social et environnemental responsable de l'entreprise et rentabilité. Ce lien est bien illustré par un adage qui a fortement prospéré ces dernières années aux Etats-Unis : « Ethic pays ». Mais la situation est plus complexe. En effet, comme le montre une étude de l'ORSE publiée en juillet 2003 et intitulée « Les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises », la relation positive entre RSE et création de valeur ne peut être établie, pas plus que ne peut l'être une corrélation négative. Le « management responsable » est donc une condition nécessaire mais pas suffisante pour créer de la valeur.

Le lien entre développement durable et création de valeur se fera d'autant plus aisément que l'on combine la RSE et le capital immatériel. Une évaluation complète de la politique d'une entreprise reviendrait donc à se poser deux questions :

- Comment l'entreprise se comporte-t-elle vis-à-vis de ses parties prenantes : c'est l'approche RSE
- Quelle est la capacité des parties prenantes à contribuer à la création de valeur de l'entreprise : valeur des hommes, valeur des clients, valeur des fournisseurs ... : c'est l'approche capitale immatérielle.

La clé de la création de valeur durable pour l'entreprise repose donc sur sa santé financière actuelle, sa RSE et la qualité ses actifs intangibles.

¹⁹⁶ Fondé en 2002 par Nicole Notat, Vigeo s'est imposé comme le premier expert européen de l'analyse, de la notation et de l'audit-conseil des organisations, s'agissant de leurs démarches, pratiques et résultats liés aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance « ESG ». <http://www.vigeo.com/>

	Questions clés	Clients	Salariés	Actionnaires	Fournisseur	Environnement
Analyse financière →	Quels volumes ? Quels équilibres ?	Revenus Créances	Charges	Fonds à rémunérer	Charges Dettes	Parfois Une charge
Notation RSE →	Que fait l'entreprise au profit de ses PP	Qualité Satisfaction Ethique	Respect Salaires Conditions de travail	Gouvernance transparence	Equité Vigilance	protection, Précautions
Approche Capital Immatériel →	Quelle est la valeur des PP pour l'entreprise ?	Fidélité Santé Rentabilité	Fidélité Compétence motivations	Maturité patience	Loyauté qualité	Valeur Emplacements Et ressources

Tableau 33 : Les questions clés relatives à la création de valeur durable pour l'entreprise¹⁹⁷

I.2.2 : La RSE, la main du DD aux entreprises

« La responsabilité sociale des entreprises est dorénavant inscrite à l'ordre du jour de tout chef d'entreprise digne de ce nom, pas toujours en première ligne, mais elle s'y trouve »¹⁹⁸

La multiplication des recherches scientifiques, des discours et des initiatives d'horizons très divers autour de la RSE offre aux acteurs de sciences de gestion un terrain fertile de recherche, et leur constitue un exercice délicat de contextualisation, conceptualisation et d'opérationnalisation (Pérez, 2006)¹⁹⁹.

Dans ce qui suit, nous présentons le contexte historique dans lequel s'est évolué le concept de la RSE, puis nous traitons tous ses autres aspects en termes de définitions, enjeux, normes, théories explicatives et ses limites.

I.2.2.1 : Historique et évolution de la RSE : un début de l'Amérique du Nord

La notion de RSE est une traduction du terme anglo-saxon de *Corporate Social Responsibility* (CSR). D'après la définition de la Commission européenne dans son livre vert de 2001, la RSE se réfère à l'intégration volontaire des préoccupations écologiques et sociales des entreprises à leurs activités managériales commerciales et à leurs relations avec différentes parties prenantes (en anglais : stakeholders).²⁰⁰

Alors qu'on assiste à un débat sur la RSE fraîchement nouveau dans les pays en développement, le concept de la RSE figure depuis très longtemps dans la littérature économique et managériale

¹⁹⁷ VINCENT T., FUSTEC A., (2005), p.9

¹⁹⁸ HILTON S., GIBBONS G., (2002), «Good Business», p. 55

¹⁹⁹ PÉREZ R., (2006), Dynamique des organisations et développement durable : propositions pour un cadre d'analyse, 1er congrès RIODD, Univ. Paris 12 – Créteil, 7-8 Décembre.

²⁰⁰ AGGERI F., GODARD O., (2006), op.cit. p.12

nord-américaine. A partir des années 1920, plusieurs dirigeants se sont exprimés publiquement sur leur responsabilité à l'égard de la société. Si « aucune doctrine clairement formulée de la responsabilité sociale n'avait émergé à la fin de la décennie », les discours de l'époque étaient très marqués par les concepts de public service et de trusteeship « qui stipulent l'idée d'un contrat implicite, caractérisant la relation entre l'entreprise et la société »²⁰¹.

Pour plusieurs auteurs, l'ouvrage théorique fondateur sur la question est celui de l'économiste Howard R. Bowen : *Social responsibilities of the businessman*²⁰². Cet ouvrage présente un témoignage historique très enrichissant, qui rassemble les dires et discours des dirigeants sur la Responsabilité Sociale, entendue comme un ensemble d'obligations à l'égard de la société.

Dans son livre, Bowen discute la « doctrine de la responsabilité sociale » (p.6), qui stipule qu'une approche basée sur l'engagement volontaire des hommes d'affaires pourrait suffire à résoudre les problèmes économiques et sociaux des Etats-Unis d'après-guerre²⁰³. L'auteur s'interroge sur les formalités qui permettraient de rendre la Responsabilité Sociale un outil de régulation effectif de l'économie américaine. Il propose, entre autres, le besoin de développer des outils innovateurs de gestion tels que l'audit social, ou la nécessité de réformes politiques (développer de nouvelles instances de négociation entre les entreprises et les parties prenantes), de transformation des enseignements de gestion, etc.

Dans le même sens, Bowen a développé une grille d'analyse de l'institutionnalisation de la responsabilité sociale²⁰⁴.

Par la suite, la notion de RSE va connaître une évolution importante dans les années 1960-1970, en plein enjeux majeurs et mutations profondes de la société américaine (lutte pour les droits des minorités, développement de contre-cultures...), où la responsabilité des entreprises est interpellée à l'occasion de différentes crises : accidents industriels, crises environnementales, discrimination, etc²⁰⁵.

A cette époque, deux conceptions de la responsabilité de l'entreprise s'opposent. Pour les économistes néo-libéraux, comme Milton Friedman, la notion de RSE est subversive ; la seule responsabilité de l'entreprise est de faire des profits, conduisant à la maximisation du bien-être

²⁰¹ M. HEALD, (1970), «The social responsibilities of business: company and community», Cleveland, Case Western Reserve University Press.

²⁰² H. BOWEN, (1953), «Social responsibilities of the businessman», New York, Harper and Brothers.

²⁰³ K. PHILLIPS-FEIN, (2006), « Retour de flamme contre le New Deal : le patronat conservateur et la droite moderne aux Etats-Unis », Le Mouvement Social, p. 73-81.

²⁰⁴ A. ACQUIER et J.-P. GOND, (2005), « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : (re)lecture et analyse d'un ouvrage séminal : Social responsibilities of the businessman d'Howard Bowen (1953) », communication à la conférence de l'AIMS, Angers.

²⁰⁵ AGGERI F., GODARD O., (2006), op.cit. p.13

collectif. A cette responsabilité réduite aux acquêts s'oppose une conception élargie qui met en avant la responsabilité non seulement économique ou juridique mais également morale de l'entreprise par rapport aux conséquences de ses actions²⁰⁶.

Le concept de la RSE va avoir plus précision avec la formalisation progressive de la notion de *Stakeholder*²⁰⁷, après une longue période où la RSE était perçue vaguement et peu opérationnelle pour les managers (vis-à-vis de qui et de quoi cette responsabilité doit-elle s'exercer ?).

Jusqu'à l'arrivée de (Carroll, 1991), qui va clarifier la notion de *Stakeholder* : « La notion de *Stakeholder* est un jeu de mots par rapport à la notion de *Stakeholder* (les actionnaires) et désigne les individus ou les groupes d'individus qui ont un enjeu, une requête ou un intérêt dans les activités et les décisions de l'entreprise »

Parmi ces *Stakeholder*, en plus des partenaires classiques de l'entreprise (actionnaires, fournisseurs, clients, personnel), il figure les associations, les ONG, les riverains, les élus locaux, les institutions internationales, etc. ; Avec qui l'entreprise est amenée à dialoguer, à coopérer ou à développer de nouvelles relations commerciales.

Ces concepts vont faire l'objet de débats et de recherches théoriques de la part des auteurs en sciences de gestion qui vont notamment s'interroger sur la définition et la qualification des *Stakeholder*²⁰⁸, sur leur légitimité et leur capacité d'influence²⁰⁹, et sur la façon d'analyser et de mesurer la performance sociale de l'entreprise²¹⁰.

Cette approche anglo-saxonne est pragmatique : la responsabilité de l'entreprise n'est pas universelle ; elle est contingente et relative et s'exerce en fonction des *Stakeholders* considérés par l'entreprise comme légitimes²¹¹.

1.2.2.2 : La RSE : un concept "flottant"

Le concept de RSE demeure un concept flottant, qui a fait l'objet de nombreuses interprétations et de nombreuses critiques, notamment de la part d'économistes (Friedman, 1962, 1970) ou de

²⁰⁶ A.B. CARROLL, (1991), « The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders », *Business Horizons*, p. 39-48.

²⁰⁷ *Stakeholder* : Le terme de stakeholder a été employé pour la première fois en 1963 au sein du Stanford Research Institute. Sa création provient d'une volonté délibérée de jouer avec le terme de stockholder (qui désigne l'actionnaire) afin d'indiquer que d'autres parties ont un intérêt (stake) dans l'entreprise. Le terme est popularisé par Edward Freeman qui lui donne un sens très large : « Une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ».

MERCIER S., (2004), « L'éthique dans les entreprises », Paris, La Découverte, p. 10

²⁰⁸ FREEMAN R.E., (1984), « Strategic management: a stakeholder approach », Marshfield (Mass.), Pitman Publishing.

²⁰⁹ MITCHELL R.K., AGLE B.R. and WOOD D., (1997), « Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining of who and what really counts », *Academy of Management Review*, 22(4), p. 853-886.

²¹⁰ WOOD D., (1991), « Corporate social performance revisited », *Academy of Management Review*, 16, 1991.

²¹¹ AGGERI F., GODARD O., (2006), op.cit., p.13

sociologues suspectant son caractère instrumental et manipulateur (Salmon, 2002; Gendron, 2000).²¹²

Selon (Friedman, 1970), il considère que la RSE doit se limiter aux niveaux économique et juridique. Si elle va au-delà, soit il y a un problème d'agence (Les managers utilisent les bénéfices appartenant aux actionnaires pour les distribuer aux causes sociétales que eux considèrent comme étant d'intérêt), notons que les actionnaires auraient pu prendre eux-mêmes cette décision, soit les managers anticipent le rôle du gouvernement.²¹³

Cette ambiguïté est de nature à la fois sémantique, théorique et idéologique.

- L'ambiguïté sémantique tient au fait que le concept de CSR a été utilisé chez les anglo-saxons à la fois au sens de Social Corporate Responsibility (ou CSR₁) et de Social Corporate Responsiveness (ou CSR₂) et que, comme le soulignent Gond et Mullenbach (2003), certains auteurs les présentent comme les stades successifs d'un même processus de conceptualisation de la notion de responsabilité sociétale (Wartick et Cochran, 1985; Wood, 1991; Ballet et De Bry, 2001; Aggeri et Acquier, 2005), tandis que d'autres les présentent comme des alternatives irréconciliables (Frederick, 1994, cité par Gond et Mullenbach, 2003, p. 11).²¹⁴
- L'ambiguïté théorique tient essentiellement au manque de construit théorique et au débat entre une approche éthique ou morale qui s'inspire de la philosophie de Jonas (1995) et une approche pragmatique, contractualisée, relevant de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984; Carroll, 1979; Donaldson et Preston, 1995; Mitchell, Agle et Wood, 1997) (voir ci-dessous, Chapitre 3), qui s'inscrit dans la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976; Jensen, 1983)²¹⁵.
- L'ambiguïté idéologique relève de la notion de "responsabilité". Cette notion pose en effet le problème des limites de l'entreprise qui opposent les tenants d'une vision minimaliste (Friedman, 1962) aux tenants d'une vision plus ou moins "élargie" de cette responsabilité (aux parties prenantes de l'entreprise)²¹⁶.

²¹² ERNULT J. et ASHTA A., (2007), op.cit, p. 13

²¹³ Comme exemple de cette diversité d'interprétations, voir : Purcell et al. (1974).

PURCELL, THEODORE V., ALBRIGHT, LEWIS E., GRANT, DONALD L., LOCKWOOD, HOWARD C., SCHEIN, VIRGINIA E., and

FRIEDLANDER F., (1974), «What are the Social Responsibilities for Psychologists in Industry ? A Symposium. », *Personnel Psychology*, vol. 27, no. 3, pp. 435-453.

²¹⁴ ERNULT J. et ASHTA A., (2007), op.cit., p. 13

²¹⁵ Ibidem, p.13

²¹⁶ Idem, p. 13

1.2.2.3 : Définitions de la RSE proposées par les auteurs

La RSE comme étant un concept complexe, a suscité des définitions et perceptions parfois opposées par plusieurs auteurs et praticiens. La nature d'une démarche sociale et son contenu ne cesse de susciter des débats continus à l'échelle mondiale²¹⁷. Cette complexité nous pousse à exposer ci-dessous une diversité de définitions retenues dudit concept :

Définition 1 : « La RSE renvoie à la prise en considération par l'entreprise des problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes [...] Cela signifie que la responsabilité sociale débute là où s'arrête la loi. Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se conforme au minimum requis par la loi, car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de faire » (K.DAVIS, 1973)²¹⁸.

Définition 2 : « La RSE intègre l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné » (CARROLL A.B., 1999)²¹⁹.

Définition 3 : « La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction des trois principes : la légitimité, la responsabilité publique la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel » (Wood8, 1991)²²⁰.

Définition 4 : « La RSE c'est l'intégration volontaire par les entreprises de réoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Livre Vert 9,2001)²²¹.

Définition 5 : « la responsabilité sociale est un engagement volontaire qui consiste intégrer dans l'ensemble des systèmes organisationnels et relationnels d'une entreprise des règles de prudence et des objectifs de progrès grâce auxquels la bonne maîtrise de ses risques au plan social, sociétal, environnemental, de marchés et/ou de gouvernance devient, pour elle-même et pour ses parties prenantes, un facteur reconnu de performance durable » (CGEM Maroc)²²².

²¹⁷ AMINE A. AMINE N, (2012), « la responsabilité sociale des PME : une étude qualitative », Revue marocaine de commerce et de gestion, N°7, p.1

²¹⁸ DAVIS. K., (1973), «The case for and against business assumption of social-responsibilities», Academy of Management Journal, Vol 6, N°2, p. 312-323.

²¹⁹ CARROLL. A.B., (1999). « Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct», Business and Society. Vol 38, N°3, 268-295.

²²⁰ WOOT P., (2004), « Responsabilité sociale de l'Entreprise : Faut-il enchaîner Prométhée ? », Paris, Editions Economica, 208 p.

²²¹ Commission des Communautés Européennes, (2001), « Livre Vert : promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Bruxelles, p31.

²²² CGEM : La Confédération générale des entreprises du Maroc

1.2.2.4 : Définitions de la RSE proposées par les organismes internationaux

On retrouve la plupart des éléments présentés ci-dessus dans les définitions de la RSE proposées par les organismes internationaux ²²³:

Définition 1 : « La RSE consiste en un engagement des entreprises à agir dans un cadre légal en vue de participer au progrès économique et de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie de ses salariés, de l'environnement et de la société dans son ensemble »²²⁴

Définition 2 : La RSE est « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes [...] La RSE signifie « non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir "davantage" dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes »²²⁵

Définition 3 : La RSE est un concept qui reconnaît que « les entreprises peuvent contribuer au développement durable en gérant leurs opérations en vue, d'une part, de renforcer la croissance économique et d'accroître leur compétitivité et, d'autre part, de garantir la protection de l'environnement et promouvoir leur responsabilité sociale »²²⁶

Malgré les nombreuses interprétations dont fait l'objet la RSE et la variété des approches, il semble néanmoins qu'il existe un consensus sur ses principales caractéristiques :

« La RSE est intrinsèquement liée au concept de développement durable : les entreprises doivent intégrer les retombées économiques, sociales et environnementales dans leur gestion, c'est-à-dire qu'elles doivent non seulement se soucier de leur rentabilité et de leur croissance, mais aussi de leurs impacts sociaux et environnementaux». ²²⁷

La RSE est un engagement volontaire de l'entreprise de mise en œuvre d'une démarche de développement durable.

« La RSE n'est pas une option à "rajouter" aux activités centrales de l'entreprise - elle a trait à la gestion même de l'entreprise ». ²²⁸

L'entreprise socialement responsable doit être performante à la fois dans les domaines économique, social et environnemental : c'est le triple résultat ou *Triple bottom line* que l'on traitera par la suite.

²²³ ERNULT J. et ASHTA A., (2007), op.cit., p. 20

²²⁴ World Business Council for Sustainable Development, 1992

²²⁵ Commission Européenne, (2001), « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », juillet 2001, p.7

²²⁶ Commission Européenne, (2002), « la responsabilité sociale des entreprises : Une contribution des entreprises au développement durable », juillet 2002, p.5

²²⁷ Idem, p.6

²²⁸ Idem, p.6

L'entreprise socialement responsable doit notamment, pour cela, prendre en compte les attentes de l'ensemble de ses partenaires et de ses collaborateurs, c'est-à-dire de l'ensemble de ses parties prenantes ou stakeholders : clients, salariés, actionnaires, fournisseurs, syndicats, riverains et société civile, etc.

Il semble dans nos jours, l'émergence d'un consensus sur les différends de la RSE ; dans le sens, où elle s'inscrit clairement dans un champ d'éthique des affaires, aux principes établis (logique contractualiste entre parties prenantes) » (Lauriol, 2004,)²²⁹. Et ce, en se basant sur un ensemble de normes ou référentiels dans les domaines de l'environnement : (ISO 14001, ISO 14004), de l'hygiène et de la sécurité au travail (OHSAS 18001, BS 8800), du social et de l'éthique (SA 8000, AA 1000) et de l'excellence (EFMQ), et sur de « bonnes pratiques »²³⁰.

1.2.2.5 : L'enjeu de la démarche RSE

La mise en place de la démarche RSE, n'est pas une mince affaire, un ensemble de facteur mobilisateur et facilitateur constitueront un gage de la réussite du projet. Parmi ses facteurs de succès :

L'adhésion du personnel :

L'adhésion du personnel à toute démarche RSE est nécessaire à son succès. Une démarche RSE entraîne un ensemble de changement sur la structure et l'organisation du travail, l'exécution des tâches, les comportements et les habitudes. Il est donc essentiel que dirigeants et salariés perçoivent la RSE et ses conséquences comme un intérêt partagé²³¹.

Cette adhésion va de l'appropriation des enjeux de la RSE à l'échelle de l'entreprise à la mobilisation du personnel autour d'actions programmées :

- Implication du personnel dans les nouvelles pratiques : gestion des déchets, économie d'énergies,
- Action de recrutement/intégration : ouverture aux salariés en insertion, accueil de stagiaire,
- plan d'action diversité (handicap, seniors, diversité liée à l'origine...), tutorat
- Amélioration des conditions de travail et prévention des risques professionnels
- Participation à la vie locale par des actions communes ou de mécénat avec des associations, écoles, ...

²²⁹ LAURIOL J., (2004), «Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine», Revue française de gestion, n° 152, p. 138

²³⁰ ERNULT J. et ASHTA A., (2007), op.cit., p. 21

²³¹ CGPME Ile-de-France, (2009), « Développement durable et PME », p.1

Valorisation de l'action :

Un projet RSE réussi, est bénéfique pour l'image de l'entreprise, notamment auprès de ses parties prenantes : entreprises de la filière, fournisseurs, clients et collectivités territoriales, médias...²³²

Deux aspects participent considérablement dans la valorisation de l'action de la RSE dans l'entreprise : La nature même des actions sociétales en RSE et le mode de leurs communications.

- L'atteinte d'actions significatives et notamment d'action sociétales grâce au recrutement de personnes en insertion ou handicapées, mécénat d'association, plan d'action en faveur de la prévention des risques professionnels, achats responsables... mais aussi et surtout la mobilisation des collaborateurs.

- Le bilan ou les engagements RSE doivent être formalisés dans un rapport ou une charte et rendus accessibles au public (newsletter, site internet, matériel de communication de l'entreprise, articles ou interviews...).

Mise en place d'une veille en matière de RSE :

En matière de RSE, la veille n'étant pas obligatoire, néanmoins les chefs d'entreprise restent généralement attentistes. Or les enjeux sont forts.

Si la seule veille obligatoire concerne la conformité avec la législation établie, notamment en matière sociale, la majorité des entreprises ne se donnent pas les moyens de la respecter, au risque d'engager davantage de responsabilités et moyens.

Différents types de veille constituant ensemble le radar de l'entreprise existent :

- Sociale : santé et sécurité au travail, lutte contre la discrimination, les grands dispositifs du code du travail...
- Commerciale : concurrence, marchés, prix, qualité, innovation...
- environnementale : énergie, eau, déchets, bruit,...

La première difficulté pour les entreprises en général et pour les PME en particulier, est d'être en conformité avec la réglementation existante. Il est donc nécessaire en première étape de s'auto-diagnostiquer ou de confier cette mission de veille à une compétence interne ou externe.

1.2.2.6 : Normes et pratiques menant à la RSE

1.2.2.6.1 : Normes internationales relatives à la RSE

Dans le cadre des diverses initiatives internationale et européenne en matière de la RSE, toute approche doit faire partie intégrante du cadre élargi dans lequel s'inscrivent les diverses propositions des organisations internationales, telles que le Global Compact des Nations Unies (2000), la Déclaration tripartite de l'OIT sur les Principes concernant les entreprises

²³² Idem, p.2

multinationales et la politique sociale (1997-2000) ou les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (2000). Bien que ces initiatives ne soient pas juridiquement contraignantes, elles sont appuyées, dans le cas des principes directeurs de l'OCDE, par la volonté des gouvernements. Ci-après une explicitation de chacune des normes internationales²³³.

Dans le tableau ci-dessous sont montrés les plus importantes normes et documents.

Niveau de gouvernance	Niveau de gouvernance
1. Général	<ul style="list-style-type: none"> - Pacte mondial sous l'égide de l'ONU - Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales - GRI (standard de « reporting ») - Déclaration de l'OIT - Livre vert sur la RSE de la Commission européenne - Normes ISO 14001 et ISO sur la RSE - AA 1000 (performance globale) - Normes comptables de l'IASC (International Accounting Standard Committee)
2. Ressources internes	<ul style="list-style-type: none"> - ISO 14000 (management de l'environnement) - OHSAS 18000 (management de la sécurité au travail) - Investor in People (gestion des personnels)
3. Stakeholders externes	<ul style="list-style-type: none"> - SA 8000 (norme sociale de la responsabilité) - EMAS (éco-audit européen) - ETI (mesure de la performance des fournisseurs sur l'adoption des standards)

Tableau 34 : Normes et documents relatifs à la RSE²³⁴

I.2.2.6.1.1 : Le Pacte mondial (Global Compact)

Parmi ces initiatives, une des plus importantes a été lancée sous les auspices de l'ONU. En janvier 1999, à l'issue du Forum économique mondial de Davos, le Secrétaire général des Nations Unies Kofi Annan a proposé un programme d'engagement volontaire - le Pacte mondial (Global Compact)²³⁵. La phase opérationnelle du Pacte a été entamée au Siège de l'ONU à New York en juillet 2000. Il s'agit d'un « contrat global pour le nouveau siècle », auquel adhèrent les entreprises et les organismes de Nations Unies, le monde du travail et la société civile, désireuses de s'engager

²³³ RODIC I., (2007), « Responsabilité sociale des entreprises : le développement d'un cadre européen », Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes de l'Institut européen de l'université de Genève, p.55

²³⁴ DUBIGEON O., (2002), « Mettre en pratique le développement durable. Quel processus pour l'entreprise responsable ? », Paris, Ed. Village mondial, 2002, pp.50-51

²³⁵ <http://www.unglobalcompact.org/Languages/french/>, (Date de consultation : 11/02/2014)

à promouvoir et faire respecter un ensemble de valeurs fondamentales. Pour adhérer au Pacte mondial, il suffit que le président de l'entreprise adresse une lettre au Secrétaire général de l'ONU l'informant de son intention de rejoindre l'initiative.

L'engagement se fonde sur le respect de neuf principes inspirés de la Déclaration universelle des droits de l'homme, des critères principaux de l'Organisation internationale du travail et de l'Agenda 21 : abolition du travail forcé, travail des enfants, de la discrimination et de l'exploitation des travailleurs, mais aussi investissement dans des technologies respectueuses de l'environnement. Un dixième principe, issu de la Convention des Nations Unies contre la corruption, a été ajouté en 2004.

Volets	Principes
Droits de l'Homme	1. Promouvoir et respecter les droits humains reconnus sur le plan international
	2. S'assurer que l'entreprise n'est pas complice d'abus des droits fondamentaux
Normes de travail	3. Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective
	4. Éliminer toute forme de travail forcé et obligatoire
	5. Éliminer le travail des enfants
	6. Éliminer la discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession
	7. Promouvoir une approche de précaution à l'égard des défis environnementaux
Environnement	8. Prendre des initiatives pour promouvoir une plus grande responsabilité environnementale
	9. Encourager la mise au point et la diffusion de technologies écologiques
Corruption	10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots de vin

Tableau 35 : Les principes du Global Compact

Bénéficiant de la forte caution de l'ONU, le Pacte Mondial a aussitôt été appuyé par une cinquantaine de grands groupes multinationaux (dont Shell, Nike, Dupont, Novartis, BASF, Aventis). Au 1^{er} janvier 2014, le Global Compact représente 12 000 participants dans 145 pays, dont 8000 entreprises. En France, on dénombre près de 1000 participants dont 900 entreprises²³⁶. Le Pacte Mondial n'est pas un instrument de réglementation, mais plutôt un réseau, au cœur duquel se trouve le Bureau du Pacte et quatre organismes d'ONU : le Haut-Commissariat des Nations

²³⁶ <http://www.pactemondial.org/les-bonnes-pratiques-des-adherents.html> (date de consultation : 11/02/2014)

Unies aux droits de l'homme, l'Organisation internationale du Travail, le Programme des Nations Unies pour l'environnement et le Programme des Nations Unies pour le développement. C'est pour cela que certains pensent que les organisations internationales du système des Nations Unies encourageraient la régulation privée volontaire, sans suivi, ni contrôle.

Le Pacte se fonde plutôt sur la responsabilité à l'égard du public, la transparence et l'intérêt à long terme des sociétés. En janvier 2003, une disposition relative aux «Communications sur le progrès» a été introduite. Elle demande aux entreprises participantes de communiquer leur rapport annuel sur les progrès accomplis dans l'application des principes du Pacte mondial. Les entreprises ne présentant pas de « Communication sur le progrès » pendant deux ans de suite, seront considérées comme « inactives » et signalées comme telles sur le site web du Pacte mondial.

On attend des entreprises qu'elles utilisent autant que possible des instruments de mesure tels que ceux évalués par la Global Reporting Initiative (GRI). Néanmoins, la forme et le contenu du rapport sont déterminés par l'entreprise elle-même.

Le manque important de contrôle sur l'activité réelle des entreprises constitue la principale faiblesse du dispositif du Global Compact. Certains auteurs²³⁷ pensent que des entreprises rejoignent Global Compact pour des raisons d'affichage et manifestement n'en respectent pas les principes. Les ONG opposées à cette initiative appellent par dérision cette attitude le « bluewashing » par référence à la couleur bleue du logo de l'ONU. Elles y voient une soumission de l'ONU aux logiques des multinationales.

Enfin, il faut souligner la grande importance des Normes sur la responsabilité en matière de droits de l'homme des sociétés transnationales et autres entreprises approuvées par la Sous-commission de la promotion et de la protection des droits de l'homme. L'adoption de ces normes de l'ONU est un premier pas dans l'établissement d'un cadre contraignant qui obligera juridiquement les sociétés à respecter les droits de l'homme qui y sont repris.

I.2.2.6.1.2 : Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales

L'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) tente aussi d'encadrer les activités des sociétés multinationales en stipulant les principes non contraignants que les Etats appliquent à leur tour.

Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales constituent le plus complet des instruments qui existent aujourd'hui concernant la responsabilité des entreprises. Les 43 gouvernements adhérents – représentant toutes les régions du monde et 85 pourcent de

²³⁷ DESCOLONGES M., SAINCY B., (2004), « Les entreprises seront-elles un jour responsables ? », Paris, La Dispute, coll. Comptoir de la politique, p. 85

l'investissement direct étranger – se sont engagés à encourager les entreprises opérant sur leur territoire à respecter, partout où elles exercent leurs activités, un ensemble de principes et de normes largement reconnus qui visent à assurer de leur part un comportement responsable²³⁸.

Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales sont des recommandations que les gouvernements adressent aux entreprises multinationales exerçant leurs activités dans les pays adhérents ou à partir de ces derniers. Ils contiennent des principes et des normes non contraignants destinés à favoriser une conduite raisonnable des entreprises dans un environnement mondialisé, en conformité avec les législations applicables et les normes internationalement admises. Les Principes directeurs constituent, en matière de conduite responsable des entreprises, le seul code exhaustif convenu à l'échelon multilatéral que les gouvernements se sont engagés à promouvoir²³⁹.

Les recommandations énoncées dans les Principes directeurs expriment les valeurs partagées par les gouvernements des pays dont provient une grande partie de l'investissement direct international et dans lesquels sont implantées nombre des entreprises multinationales parmi les plus grandes.

Les Principes directeurs ont vocation à promouvoir une contribution positive des entreprises au progrès économique, environnemental et social partout dans le monde²⁴⁰.

Depuis juin 2010, les principes directeurs sont en processus de révision afin de clarifier leur application dans les chaînes d'approvisionnement et l'importance des droits humains et de l'environnement (OCDE, 2010). Une mise à jour des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales a été adoptée le 25 mai 2011²⁴¹.

Les modifications convenues dans ce cadre ont pour objet de garantir que les Principes directeurs continueront à jouer leur rôle d'instrument international de premier plan dans la promotion d'une conduite responsable des entreprises²⁴².

²³⁸

<http://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/principesdirecteursdelocdealintentiondesentreprisesmultinationales.htm>,
date de consultation : 11/02/2014

²³⁹ OCDE, (2011), « Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales », <http://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/48004355.pdf>, p.3

²⁴⁰ Idem, p.3

²⁴¹

<http://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/principesdirecteursdelocdealintentiondesentreprisesmultinationales.htm>,
date de consultation : 11/02/2014

²⁴² OCDE, (2011), « Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales », <http://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/48004355.pdf>, p.4

I.2.2.6.1.3 : La Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail

L'Organisation Internationale du Travail (OIT)²⁴³ est l'organisation principale pour le développement de pratiques sociales et la première à s'être intéressée à la RSE. Elle souhaitait jouer aussi un rôle important en matière d'encadrement des sociétés multinationales. Grâce à sa structure tripartite unique (gouvernements, entreprises et travailleurs), elle a adopté en 1977 à Genève la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale²⁴⁴. Cette déclaration est le seul texte de caractère universel traitant des aspects relatifs au travail et à la protection sociale dans les sociétés multinationales.

La Déclaration concerne trois domaines, à savoir l'emploi, les conditions de travail et la formation. Dans son article 5, l'OIT indique les responsabilités que doivent assumer les multinationales : « La déclaration de principes tripartite a pour objet d'encourager les entreprises multinationales à contribuer positivement au progrès économique, social ainsi qu'à minimiser et à résoudre les difficultés que leurs opérations peuvent soulever, compte tenu des résolutions des Nations Unies préconisant l'instauration d'un nouvel ordre économique international ».

L'absence de principes de mise en œuvre a affaibli considérablement la portée de ce document. Son impact dans ce domaine est resté très limité.

I.2.2.6.1.4 : Les critères de performance de l'IFC et principes de l'Équateur

Le Cadre de durabilité de l'IFC présente l'engagement stratégique de la Société pour promouvoir un développement durable, et fait partie intégrante de la démarche suivie par l'institution pour gérer les risques. Le Cadre se compose de la Politique de durabilité environnementale et sociale, des Normes de performance correspondantes et de la Politique d'accès à l'information de l'IFC. La Politique de durabilité environnementale et sociale décrit les engagements, les rôles et les responsabilités de l'IFC en ce domaine²⁴⁵.

Conjointement, les huit Normes de performance définissent les critères que doit satisfaire un client²⁴⁶ pendant toute la durée de vie d'un investissement de l'IFC :

²⁴³ Voir site de l'OIT: <http://www.ilo.org>

²⁴⁴ RODIC I., (2007), op.cit., p.59

²⁴⁵ International Finance Corporation (IFC), (2012), «Normes de performance en matière de durabilité environnementale et sociale», [En ligne]. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/38fb14804a58c83480548f8969adcc27/PS_French_2012_Full-Document.pdf?MOD=AJPERES, date de consultation : 11/02/2014

²⁴⁶ Selon IFC, Le terme « client » est utilisé au sens large dans toutes les Normes de performance pour désigner la partie responsable de l'exécution et de l'exploitation du projet financé, ou le bénéficiaire du financement, selon la structure du projet et le type de financement accordé. Le terme « projet » est défini dans la Norme de performance. Source : International Finance Corporation (IFC), (2012), «Normes de performance en matière de durabilité environnementale et sociale»

- Norme de performance 1 : Évaluation et gestion des risques et des impacts environnementaux et sociaux
- Norme de performance 2 : Main-d'œuvre et conditions de travail
- Norme de performance 3 : Utilisation rationnelle des ressources et prévention de la pollution
- Norme de performance 4 : Santé, sécurité et sûreté des communautés
- Norme de performance 5 : Acquisition de terres et réinstallation involontaire
- Norme de performance 6 : Conservation de la biodiversité et gestion durable des ressources naturelles vivantes
- Norme de performance 7 : Peuples autochtones
- Norme de performance 8 : Patrimoine culturel.

De par le rôle de financement majeur que joue l'IFC, elle dispose une grande influence sur les entreprises et exige de la part de leurs clients, une évaluation des risques et des impacts sociaux et environnementaux ainsi qu'une démonstration de la satisfaction aux critères susmentionnés²⁴⁷.

Pour ce faire, l'IFC propose également des documents comportant des recommandations récentes sur la RSE, afin de guider les entreprises vers les choix de méthodes et de pratiques les mieux adaptées dans le cadre de leur projet (IFC, 2007)²⁴⁸.

En plus d'augmenter l'accès au financement international et la réputation de l'entreprise (CBSR, 2009), les critères de performance sont harmonisés avec différents standards internationaux (Conventions de l'Organisation Internationale du Travail, Convention sur la biodiversité, etc.).

1.2.2.6.1.5 : Les principes de l'Équateur

De plus, l'IFC offre des boîtes à outils et un soutien aux clients afin d'améliorer leur performance aux critères. Enfin, même si l'adoption des critères de performance demande beaucoup de temps et de ressources humaines et financières, ils représentent l'une des approches de RSE les plus importantes à ce jour depuis qu'ils ont été adoptés par The Equator Principles Financial Institutions (EPFIs)²⁴⁹.

²⁴⁷ HOULE M., (2011), « Adaptation d'outils de responsabilité sociale des entreprises face à la norme ISO 26 000 », Mémoire pour l'obtention du grade de maître en environnement, UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE, p.15

²⁴⁸ International Finance Corporation (IFC), (2007), « Recommandations : Normes de performance sur le développement social et environnemental durable », In IFC. IFC Sustainability – Performance standards and Guidance Notes, [En ligne].

<http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/82fff380488551b6a954fb6a6515bb18/Full%2BIntro%2BChange%2BMatrix%2B-%2BFrench.pdf?MOD=AJPERES&attachment=true&id=1322807118742>, (date de consultation : 11/02/2014).

²⁴⁹ Equator Principles Financial Institutions (EPFIs) (2010). « The Equator Principles Association: Governance rules. In Equator Principles Association ». [En ligne].

http://www.equator-principles.com/resources/EP_Governance_Rules_October_2013.pdf, (date de consultation : 11/02/2014).

Les principes d'Équateur sont quant à eux une série de dix principes permettant aux banques adhérentes de développer leurs propres principes afin d'évaluer le développement socialement responsable et les pratiques environnementales des projets de plus de dix millions de dollars (EPFIs, 2013)²⁵⁰. Ces principes incluent entre autres, l'évaluation environnementale et sociale du projet, l'application des standards sociaux et environnementaux (soient les critères de l'IFC dans les pays non membres de l'OCDE ou membres, mais ne faisant pas partie des pays à revenu élevé de l'OCDE), la préparation d'un plan d'action et la consultation des communautés (EPFIs, 2010). L'adhésion est volontaire pour les institutions, mais suite à celle-ci, des mesures nécessaires doivent être prises pour atteindre les principes et des rapports de suivi doivent être produits annuellement²⁵¹.

I.2.2.6.1.6 : Les Normes ISO pour l'amélioration de la RSE

La norme ISO 26000 est la désignation des lignes directrices pour la responsabilité sociétale. Cette norme est destinée aux organismes de tous types, dans le secteur public et le secteur privé, les pays développés et en développement. Elle contient des lignes directrices et n'est pas destinée à la certification comme le sont les normes ISO 9001 et ISO 14001.

La Norme internationale ISO 26000 présente des lignes directrices pour tous types d'organisations, quelle que soit leur taille ou le lieu géographique où elles sont implantées, concernant ²⁵²:

- les concepts, termes et définitions relatifs à la responsabilité sociétale ;
- les origines, les orientations et les caractéristiques de la responsabilité sociétale ;
- les principes et les pratiques en matière de responsabilité sociétale ;
- les questions centrales et domaines d'action concernant la responsabilité sociétale ;
- l'intégration, la concrétisation et la promotion d'un comportement socialement responsable au sein de l'organisation et de sa sphère d'influence ;
- l'identification des parties prenantes et le dialogue avec elles ; et
- la communication sur les engagements et les performances en matière de responsabilité sociétale.

I.2.2.6.1.7 : La norme sociale de la responsabilité SA 8000

Puisque les instruments de régulation internationaux ne se développent pas assez vite et notamment, n'ont pas de cohérence globale, les sociétés impliquées dans la mondialisation ont été motivées à créer de « l'institutionnalisation privée ». Elles ont construit des systèmes de référentiels de résultats (la norme SA 8000) ou de processus (la norme AA 1000).

²⁵⁰ Ibidem, <http://www.equator-principles.com>

²⁵¹ HOULE M., (2011), op.cit., 16

²⁵² Norme ISO 26000, (2008), «Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale», p.1

La norme SA 8000 (Social Accountability Standard)²⁵³ a été éditée en 1997 et révisée en 2001 à partir des recommandations de l'Organisation internationale du travail (OIT), de la Déclaration des droits de l'homme et de la Convention de l'ONU sur les droits de l'enfant.

SA 8000 est la première norme internationale à inscrire la responsabilité sociale d'une entreprise par rapport à ses sous-traitants et ses fournisseurs, dont les effets peuvent être très bénéfiques pour les pays en développement. Il s'agit d'un standard international volontaire contrôlable par un audit des conditions sociales de lieu de travail. La norme SA 8000 garantit l'origine éthique de la production, c'est-à-dire l'absence de travail des enfants et de travail forcé, la non-discrimination, les rémunérations, les horaires etc.

Les premières à adopter SA 8000 ont été Timberland, C&A, Carrefour, Reebok. La norme SA 8000 est aujourd'hui critiquée puisque ceux qui la délivrent peuvent s'en tenir aux déclarations des fournisseurs sans aller vérifier sur place. Son contenu est trop général. De même, elle reprend les standards qui représentent des minima acceptables et non une vision sociale innovante.

I.2.2.6.2 : Pratiques menant vers la RSE

I.2.2.6.2.1 : Les Labels et codes de conduite

Les labels et codes de conduite sont les outils de RSE les plus visibles du grand public. « Les labels ou les étiquettes sont des signes qui permettent aux consommateurs d'identifier des caractéristiques qualitatives dans la fabrication des biens ou des services ou encore dans le comportement des entreprises qui en sont dotés »²⁵⁴. Les labels sont accordés suite à un audit en principe externe (réalisé par une tierce partie) auquel sont parfois associées des ONG actives dans des domaines divers. Ils apparaissent en aval d'une pratique d'entreprise.

Quant aux codes de conduite (ou de bonne conduite) se sont des déclarations formelles relatives aux valeurs et aux pratiques commerciales d'une société et parfois également de ses sous-traitants et/ou fournisseurs²⁵⁵. En général, ils sont définis en amont, par l'entreprise elle-même. Ces codes sont des outils d'affichage des valeurs qu'entend respecter l'entreprise²⁵⁶. Initialement, ils ont été adoptés par des entreprises victimes de boycotts et de campagnes de dénigrement. Sous la pression grandissante des associations de défense de consommateurs et d'ONG, les entreprises

²⁵³ Plus d'informations sur la norme SA 8000 sont disponibles sur le site <http://www.cepaa.org>

²⁵⁴ GROUPE ONE, (2003), « Guide de l'entreprise responsable », Bruxelles, Ed. Labor, Tome 1, p. 126

²⁵⁵ ORSE, (2001), « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociétale des entreprises », Contribution de l'ORSE dans le cadre de la consultation pour le Livre vert, Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, 21 décembre 2001, [http : //www.orse.org/fr/home/news.html](http://www.orse.org/fr/home/news.html), p.26

²⁵⁶ PEETERS A., (2004), « La responsabilité sociale des entreprises », Courrier hebdomadaire, Centre de recherche et d'information socio-politiques – CRISP, n° 1828, p.34

s'accordent de plus en plus de codes de conduite, entre autres, pour réduire les risques de réactions négatives et pour renforcer leur image de marque²⁵⁷.

En effet, toute entreprise éthique, son souci est de se donner une image positive vis-à-vis de ses parties prenantes. Labels et codes de conduite répondent à ce souci de communiquer les engagements de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur, sur la base d'outils élaborés en interne (les codes de conduite) ou proposés par des acteurs extérieurs (les labels), ces derniers répondant néanmoins à des conditions fixés par des audits²⁵⁸.

Les codes de conduite ne remplacent pas la législation et les conventions collectives, mais ils les complètent uniquement. Les principes qui figurent dans les codes de conduite sont généralement basés sur les huit conventions fondamentales de l'OIT ²⁵⁹: abolition du travail des enfants ; abolition du travail forcé ; égalité dans la rémunération et salaire minimum ; absence de discrimination ; horaires de travail ; sécurité et santé des travailleurs ; liberté syndicale et protection du droit syndical ; droit d'organisation et de négociation collective.

On peut distinguer les codes de conduite en trois catégories ²⁶⁰:

- les codes internes aux entreprises, aux associations patronales, ceux qui sont mis en œuvre sans l'intervention de tiers ;
- les codes qui sont rédigés par les entreprises avec la participation des syndicats, ONG ;
- les codes élaborés par des ONG ou par des organismes indépendants.

I.2.2.6.2.2 : « Audit » en RSE

La conformité aux exigences à la RSE, est vérifiée entre autres, par les audits externes, qui sont effectués par tierces parties (entreprises d'audits). Ainsi, on assiste à un grand nombre de sociétés d'audits financiers qui ont développé, au fil des dernières années, des départements consacrés au contrôle des stratégies de RSE²⁶¹.

Il s'agit d'un véritable marché qui est en train de se développer. On y trouve tant des consultants freelance et privés que de grandes entreprises comme les Big Four (PriceWaterhouse Cooper, Deloitte and Touche, KPMG et Ernst and Young) ou encore les sociétés d'audits qualité comme la Société générale de surveillance (SGS) ou Veritas.

²⁵⁷ Idem, p.34

²⁵⁸ ORSE, (2001), op.cit. , p.34

²⁵⁹ RODIC I., (2007), op.cit. , p.62

²⁶⁰ Idem, p.62

²⁶¹ PEETERS A., (2004), op.cit., p36

I.2.2.6.2.3 : « Reporting » en RSE

Le reporting en DD/RSE consiste à mesurer la performance d'une organisation en matière de son bilan de réalisation en développement durable, à en communiquer les résultats puis à en rendre compte aux PP internes et externes. « Reporting développement durable » est un terme général considéré comme synonyme d'autres termes utilisés pour faire le bilan des impacts économiques, environnementaux et sociaux (triple bilan, bilan social des entreprises, par exemple)²⁶².

Un rapport de DD/RSE doit donner une représentation équilibrée et pertinente de la performance, positive ou négative, de l'organisation qui l'établit. Les rapports de DD/RSE fondés sur le cadre Global Reporting Initiative (GRI) reprennent les actions menées et les résultats obtenus sur la période écoulée définie dans le contexte des engagements, de la stratégie et de l'approche managériale de l'organisation. Ils peuvent notamment être utilisés dans les buts suivants ²⁶³:

- mesurer et évaluer la performance par rapport aux lois, règles, codes, normes de performance et initiatives volontaires ;
- démontrer l'influence de l'organisation sur les attentes relatives au développement durable et la manière dont celles-ci l'influencent en retour ;
- et comparer sur la durée la performance d'une même organisation ou de plusieurs organisations entre elles.

I.2.2.7 : Typologie des théories explicatives de la RSE

I.2.2.7.1 : Théories liées RSE

I.2.2.7.1.1 : Les différentes phases d'élaboration théorique et conceptuelle de la RSE

Afin de mieux comprendre l'émergence et de l'évolution historique de la RSE comme un champ d'étude qui s'est construit progressivement à l'intérieur des sciences de gestion (Pasquero, 2005)²⁶⁴, le schéma synthétique ci-après, servira d'illustration des différentes phases de l'élaboration de ce domaine d'étude depuis la fin du 19ème siècle jusqu'à nos jours.

²⁶² GRI RG. V.3, (2006), « Lignes directrices pour le reporting développement durable », 2000-2006, GRI Version 3.0, www.globalreporting.org, p.3

²⁶³ Idem, p.3

²⁶⁴ PASQUERO J. (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion – Un regard historique », in TURCOTTE M.F., SALMON A (dir.), Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, Presse de l'Université du Québec, p. 80-111

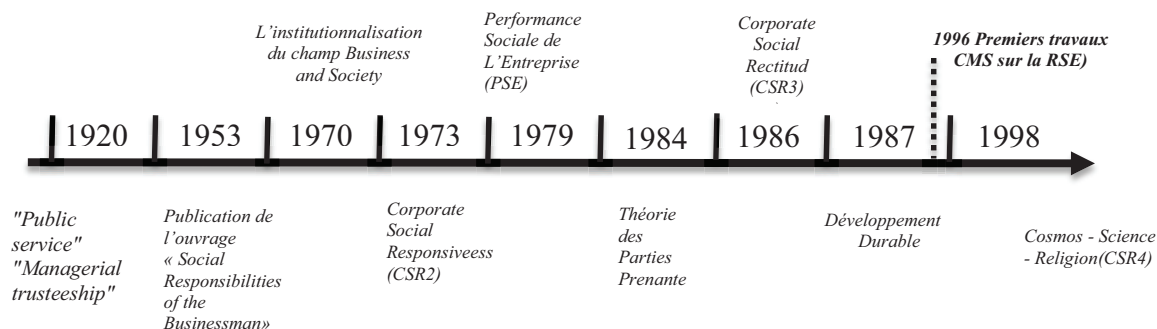


Figure 19 : L'évolution conceptuelle de la RSE²⁶⁵

1.2.2.7.1.2 : Les différents types de théories fondatrices à la RSE

Comme déjà traité et évoqué précédemment, le concept de la RSE a suscité un foisonnement de définitions, ambiguïtés et contradictions, rendant ainsi un consensus difficile entre les différents auteurs (Gond et Mullenbach-Servayre, 2003)²⁶⁶, ainsi que le caractère controversé et complexe des différentes approches qui constituent ce domaine d'étude (Garriga et Melé, 2004)²⁶⁷ rendent la tâche de l'identification de ses fondements théoriques problématique.

Plusieurs auteurs se sont attachés à cet exercice en proposant différentes typologies des théories fondatrices de la RSE. Le tableau ci-dessous présente une synthèse non exhaustive de ces typologies²⁶⁸.

Auteurs	Les théories mobilisées par chaque typologie	L'idée véhiculée par chaque typologie
Frederick (1978, 1986, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> - Corporate Social Responsibility (CSR1) - Corporate Social Responsiveness (CSR2) - Corporate Social Rectitude (CSR3) - Cosmos – Science – Religion (CSR4) 	Le domaine d'étude de la RSE s'est construit à partir des transitions de théories fondatrices intégrant les visions allant de la CSR1 à la CSR4
Gendron (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Courant moraliste - Courant contractuel - Courant utilitariste 	Les théories de la RSE sont classifiées dans trois principaux courants de recherche à savoir le courant moraliste, contractuel et utilitariste. Ces courants renvoient respectivement à trois grandes écoles de pensée : l'école « Business Ethics », l'école « Business & Society » et l'école « Social Issue Management »

²⁶⁵ ATTARÇA M. & JACQUOT T., (2005), « La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales », XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005 – <http://www.strategie-aims.com>. p4

²⁶⁶ GOND J-P. et MULLENBACH-SERVAYRE A., (2004), « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise », Revue de Sciences de Gestion, n°205, pp. 93-116.

²⁶⁷ GARRIGA E. et MELÉ D. (2004), « Corporate social responsibility theories: Mapping the territory », Journal of Business Ethics, vol. 53, pp. 51-71.

²⁶⁸ DHAOUADI I., EL AKREMI A. et IGALENS J., (2007), « la responsabilité sociale de l'entreprise sous l'éclairage des *critical management studies* : vers un nouveau cadre d'analyse de la relation entreprise société », p.2

Gond et Mullenbach-Servayre (2003)	<ul style="list-style-type: none"> - La théorie des parties prenantes - La théorie du contrat entreprise-société - La théorie néo-institutionnelle 	La RSE est considérée différemment par ces trois théories fondatrices. Elle est le résultat d'une gestion stratégique et éthique des intérêts des groupes intéressés selon la théorie des parties prenantes ; le moyen pour une entreprise d'entretenir le pouvoir et la légitimité qui lui ont été accordés par la société pour la théorie du contrat entreprise-société ou une réponse aux différentes pressions institutionnelles pour la théorie néo-institutionnelle
Garriga et Melé (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - Les théories instrumentales - Les théories politiques - Les théories intégratives - Les théories éthiques 	Les théories fondatrices de la RSE peuvent être classées en quatre groupes selon l'importance accordée aux logiques politiques ou morales ou intégratives en dépassement des logiques instrumentales.

Tableau 36 : Les typologies des théories fondatrices de la RSE²⁶⁹

I.2.2.7.1.3 : La théorie des parties prenantes²⁷⁰

La théorie des parties prenantes, est parmi les théories qui ont connu un large débat entre les différents auteurs, et qui a marqué son importance en termes de sa pertinence et de performance organisationnelle. Sa genèse implique la prise en compte des attentes de tous les acteurs (ou "parties prenantes"), internes à l'entreprise (actionnaires, salariés) et externes à l'entreprise (clients, fournisseurs, détenteurs de capitaux, société civile), qui peuvent être interagir dans son fonctionnement. C'est une condition fondamentale pour la réussite de l'entreprise (Hillman et Keim, 2001)²⁷¹.

Le début du concept « parties prenantes » (stakeholders²⁷²) apparaît pour la première fois dans la littérature du management dans une note du Stanford Research Institute (SRI), en 1963 (Gond et Mullenbach, 2003)²⁷³. Elle s'est développée à partir des travaux de (Freeman et Reed, 1983)²⁷⁴ et plus particulièrement de (Freeman, 1984)²⁷⁵, *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, considéré comme le fondement de cette théorie²⁷⁶.

²⁶⁹ Idem, pp.2-3

²⁷⁰ ORSE, (2001), op.cit. , p. 21

²⁷¹ HILLMAN A. J. et KEIM, G. D. (2001), «Shareholder value, stakeholder management et social issues: what's the bottom line», *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 125-139

²⁷² Lancé comme un jeu de mot (stakeholder / stockholder), la notion de stakeholder permet d'étendre la notion de stockholder (actionnaires) à l'ensemble des acteurs envers qui l'entreprise a une responsabilité.

²⁷³ GOND J-P. et MULLENBACH-SERVAYRE A., (2004), op.cit., pp. 93-116

²⁷⁴ FREEMAN R.E. et REED D. L., (1983), «Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance», *California Management Review*, Printemps, vol. 25 n° 3, pp.88-106

²⁷⁵ FREEMAN R. E., (1984), «Strategic management: A stakeholder Approach», Pitman-Ballinger

²⁷⁶ ERNULT J. et ASHTA A., (2007), op.cit., p. 21

La théorie des parties prenantes considère l'entreprise comme un carrefour d'intérêts coopératifs ou concurrents (Donaldson et Preston, 1995²⁷⁷, Martinet et Reynaud, 2001²⁷⁸). Elle place ainsi l'entreprise au centre d'un ensemble de relations avec des partenaires classiques (les actionnaires : shareholders), plus d'autres acteurs considérés comme étant "parties prenantes" associés directement ou indirectement dans le fonctionnement des activités de l'entreprise, ainsi que dans l'impact de leurs décisions sur le "patrimoine commun", économique, social, culturel et environnemental (les stakeholders)²⁷⁹.

Théoriquement, l'approche des parties prenantes s'inscrit dans la théorie de l'agence ²⁸⁰(Jensen, 1983²⁸¹, Jensen et Meckling, 1976²⁸²) qui représente l'entreprise comme un "noeud de contrats", implicites ou explicites, qui régissent les relations internes (entre ses membres) et externes (entre ceux-ci et les tiers). L'organisation apparaît comme « le point focal d'un processus contractuel complexe, par lequel les objectifs conflictuels des individus atteignent l'équilibre. En ce sens, la conduite d'une organisation est comme celle d'un marché, qui n'est que la résultante d'un processus complexe de recherche de l'équilibre » (Jensen et Meckling, 1976)²⁸³.

Afin de synthétiser la littérature, il serait intéressant de concevoir un modèle intégrateur de parties prenantes en forme de réseau, avec au centre le gestionnaire ou le dirigeant de l'entreprise²⁸⁴. Ce modèle (adaptée de Donaldson et Preston²⁸⁵, 1995, et de Mercier²⁸⁶, 2004) suggère que les parties prenantes s'identifient au travers de leur intérêt dans l'organisation et met en avant le caractère dyadique des relations entre les organisations et leurs parties prenantes. En effet, étant donné que les organisations ne semblent pas posséder de fonction correspondant aux intérêts précis de partie prenantes, il est envisageable de construire un modèle relationnel dyadique (Beckman, 2004)²⁸⁷.

²⁷⁷ DONALDSON T. et PRESTON L. E., (1995), «The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications», *Academy of Management Review*, vol. 20 n° 1, pp. 65-91.

²⁷⁸ MARTINET A.C. et REYNAUD E., (2001), «Shareholders, stakeholders et stratégie», *Revue française de gestion*, n°136, novembre-décembre

²⁷⁹ ERNULT J. et ASHTA A., (2007), *op.cit.*, p. 22

²⁸⁰ Connue aussi sous le nom de théorie des mandats ou théorie contractuelle des organisations.

²⁸¹ JENSEN M. C., (1983), «Value maximisation, stakeholder theory and the corporate objective function», *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n°1.

²⁸² JENSEN M. C. et MECKLING W.H., (1976), «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics*.

²⁸³ *Idem*, p. 311

²⁸⁴ DURIF F., (2006), « vers un modèle de responsabilité sociale intégrateur en stratégie : une source d'avantage concurrentiel et un impératif stratégique », *Chaire en management des services financiers, ESG UQAM*, p.6

²⁸⁵ DONALDSON. T & PRESTON. L.E, (1995), «The Stakeholder Theory of the Corporation: Concept. Evidence. and Implications», *The Academy of Management Review*. 20 (1). P.10

²⁸⁶ MERCIER. S., (2004), «L'éthique dans les entreprises», Éditions La Découverte. Paris, p.61.

²⁸⁷ Beckman, T. (2004), «Corporate Social Responsibility: An Integration of Stakeholder Theory and Relationship Marketing». ASAC. Québec, p.14

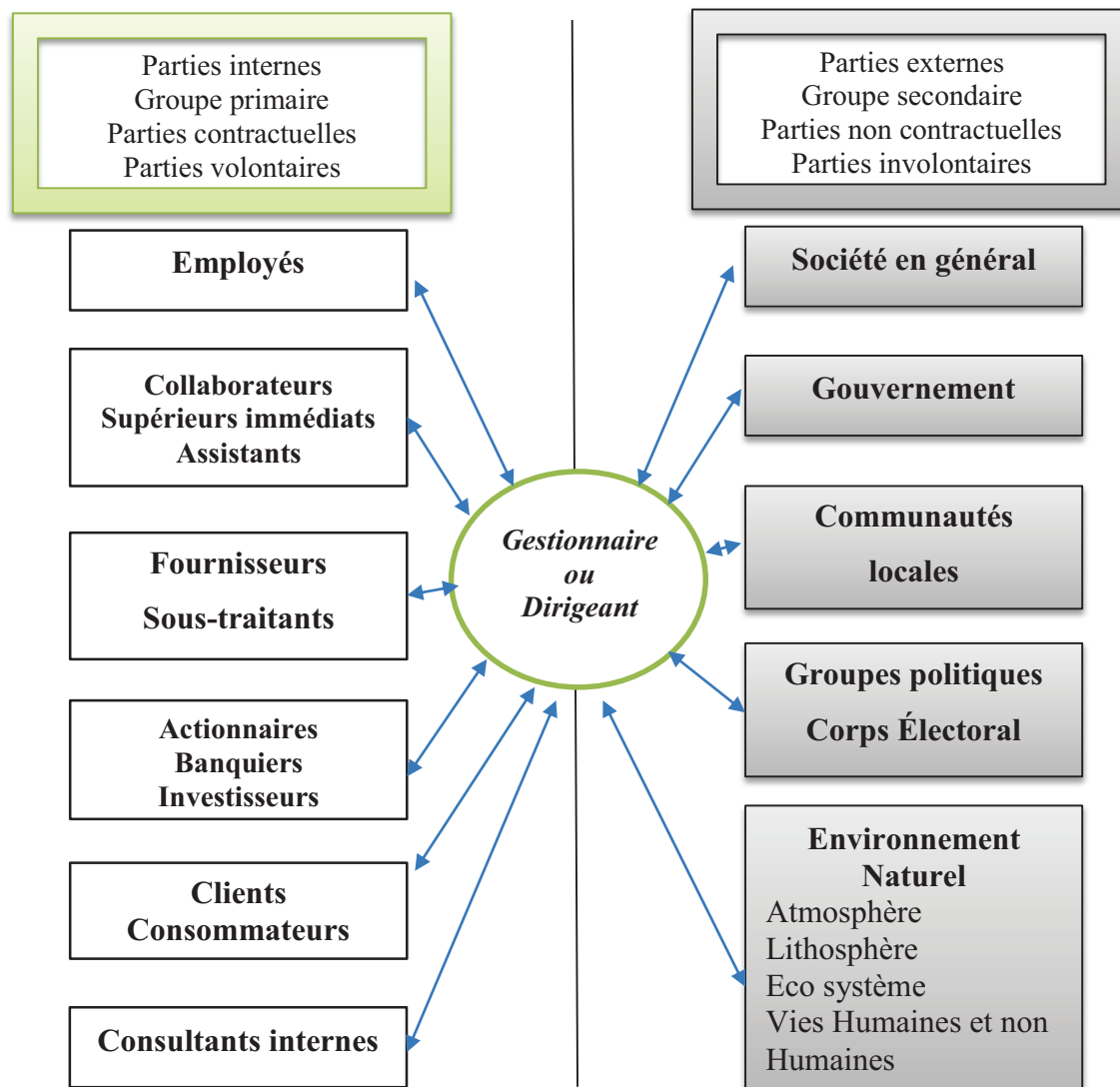


Figure 20 : Modèle en réseau des parties prenantes en organisation

En conclusion de ce modèle, il est concevable de parler d'un véritable réseau relationnel entre les différentes parties prenantes et l'organisation. En effet selon Simmons (2004)²⁸⁸. La perspective éthique est maintenant liée dans une organisation de partie prenante relationnelle du modèle. Également. Thomsen (2004)²⁸⁹ démontre que la théorie de partie prenante tente d'endosser sérieusement l'idée que les gestionnaires agissent comme des agents aux intérêts personnels .pas juste pour les actionnaires, mais aussi pour toutes les autres parties prenantes. La littérature basée sur le partie prenante ambitionne donc de mettre en évidence une vision pluraliste de l'organisation, en tant qu'entité ouverte sur son environnement, ainsi que de fonder une vision partenariale des

²⁸⁸ SIMMONS J., (2004), «Managing in the Post-Managerialist Era: Towards Socially Responsible Corporate Governance», *Management Decision*, 42 (3/4), 601-611.

²⁸⁹ THOMSEN, (2004), «Corporate values and Corporate Governance», *Corporate Governance*, Bradford, 4 (4), pp.29-46.

organisations, associant les dirigeants et les gestionnaires à l'ensemble des parties prenantes (Mercier, 2004)²⁹⁰.

1.2.2.7.2 : RSE et principe de résultat : le Triple Bottom Line²⁹¹

Transposé à l'entreprise, le développement durable se traduit par la notion de Triple bottom line (Elkington, 1999) ou "triple résultat", c'est-à-dire que l'entreprise socialement responsable doit être performante dans les trois dimensions (représentées par trois cercles qui s'entrecroisent) que sont l'économique, le social/sociétal et l'environnemental (cf. Chapitre 1), ce qui conduit à évaluer sa performance sous trois angles :

- la rentabilité économique,
- le respect de l'environnement,
- l'équité sociale.

Autrement dit, s'engager dans le développement durable consiste pour un dirigeant à veiller à la rentabilité économique de son activité tout en cherchant à minimiser son impact sur l'environnement et en prenant en compte les intérêts des "parties prenantes".

L'économique

Cette dimension fait référence à la performance financière "classique" mais aussi à la capacité de l'entreprise à contribuer au développement économique de sa zone d'implantation et à celui de ses parties prenantes, au respect des principes de saine concurrence (absence de corruption, d'entente, de position dominante...). Cette dimension regroupe la performance financière, les aspects commerciaux, le respect de la concurrence.

Le social/sociétal

Cette seconde dimension englobe les conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes : employés (conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination, exclusion, chômage,...), fournisseurs, clients (sécurité et impacts psychologiques des produits), communautés locales (nuisances, respect des cultures) et la société en général. L'entreprise est évaluée à partir de sa politique sociale et du respect des droits de l'Homme.

L'environnement

Cette dernière dimension concerne la compatibilité entre l'activité de l'entreprise et la protection des écosystèmes. Elle suppose une analyse des impacts de l'entreprise et de ses produits en termes de consommation de ressources, de production de déchets, d'émissions polluantes, etc. Un indicateur de la performance environnementale d'une entreprise peut être fourni par son éco-rating.

²⁹⁰ MERCIER. S., (2004), op.cit., p.61

²⁹¹ ERNULT J. et ASHTA A., (2007), op.cit., p. 11

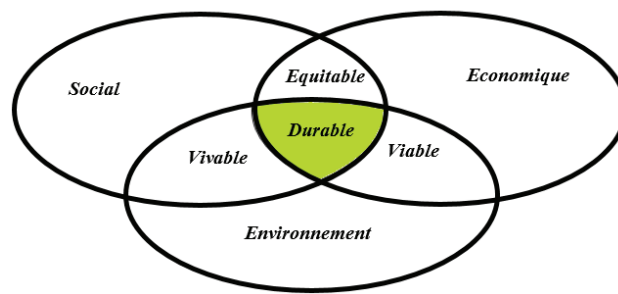


Figure 21 : Le triple bottom line

Les intersections entre ces trois dimensions représentent pour Elkington (1999) des zones de tensions (shear zones) qui constituent des risques ou des opportunités pour l'entreprise (des opportunités de développement, par exemple, peuvent apparaître avec l'adoption de nouveaux modes de production ou de consommation répondant aux attentes des parties prenantes, au respect d'une nouvelle réglementation ou à la pression de l'opinion publique) :

L'intersection entre l'économique et l'environnement concerne la viabilité de l'activité humaine et fait notamment référence à l'économie des ressources, à l'éco-efficience, à l'écologie industrielle, à la valorisation des sous produits, etc.

L'intersection entre l'économique et le social concerne l'équité et la justice sociale et fait référence au respect des droits sociaux, au respect des règles de la diversité et de l'égalité des chances, à la valorisation du capital humain, à la participation aux résultats, etc.

L'intersection entre le social et l'environnement concerne les conditions permettant de rendre vivable l'activité humaine : hygiène, sécurité, santé, gestion des risques professionnels et environnementaux, intégration de l'entreprise dans son bassin d'emploi, participation à la vie locale, etc.

L'intersection entre les trois dimensions représente la durabilité, notion qui n'est guère moins ambiguë et difficile à mettre en oeuvre au niveau "micro" de la RSE qu'elle ne l'est au niveau "macro" du développement durable.

I.2.2.7.3 : RSE et principes de responsabilité et de réactivité (Responsiveness)

Dans les années 70, le débat se déplace au sein des tenants d'une responsabilité sociétale de l'entreprise. Deux modèles s'opposent alors : la Corporate Social Responsibility (ou CSR₁), issue des travaux de (Bowen, 1953)²⁹² puis du Committee for Economic Development (CED, 1971), et la Corporate Social Responsiveness (ou CSR₂)²⁹³.

²⁹² H. BOWEN, (1953), «Social responsibilities of the businessman», New York, Harper and Brothers.

²⁹³ ERNULT J. et ASHTA A., (2007), op.cit., p. 15

I.2.2.7.1.1 : La Corporate Social Responsibility (CSR₁)

Le modèle CSR₁ aspire à identifier en quoi consiste la responsabilité sociétale, autrement dit à savoir à quelles responsabilités hormis celle économique est incombée à l'entreprise et quelles en sont les motivations implicites.

Ce modèle s'appuie sur une représentation en trois cercles concentriques (CED, 1971)²⁹⁴, voir Figure ci-après).

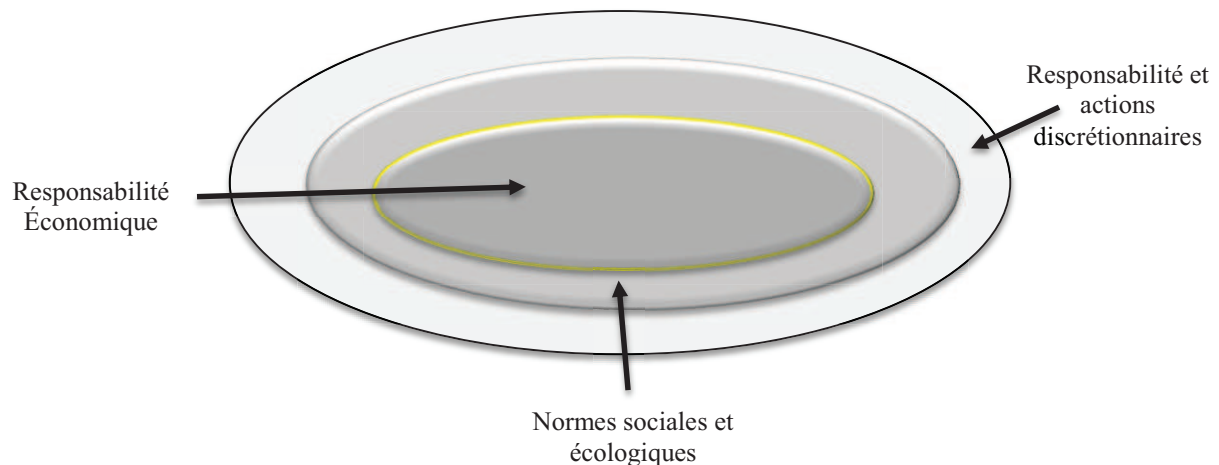


Figure 22 : Le modèle CSR₁²⁹⁵

- Le cercle interne correspond aux responsabilités de base de l'entreprise : produire, employer, etc.
- Le cercle intermédiaire correspond aux lois ou aux valeurs qui imposent une contrainte à l'entreprise, et
- Le cercle extérieur représente une volonté émanant de l'entreprise.

Ces trois cercles concentriques représentent une succession entière et complète de responsabilités de l'entreprise allant des responsabilités économiques "traditionnelles" jusqu'aux responsabilités "volontaires" (discrétionnaires) (Steiner, 1975)²⁹⁶.

I.2.2.7.1.2 : La Corporate Social Responsiveness (CSR₂)

Selon (ERNULT J. et ASHTA A., 2007) Le modèle CSR₁ a été critiqué par (Ackerman et Bauer, 1976)²⁹⁷ en lui reprochant particulièrement de se focaliser sur les motivations sans tenir compte des performances économiques.

²⁹⁴ Committee for Economic Development, (1971)

²⁹⁵ ERNULT J. et ASHTA A., (2007), op.cit., p. 16

²⁹⁶ STEINER G. A., (1975), « Business and Society », (2ème éd.), New York, Random House, p.169

²⁹⁷ ACKERMAN R W. et BAUER RAYMOND A., (1976), « Corporate Social Responsiveness», Reston, Virginia, Reston

C'est la raison pour laquelle le modèle CSR₂ s'intéresse davantage sur la manière pour l'entreprise de faire face à ces responsabilités (Social Responsiveness) (Ackerman et Bauer, 1976; Frederick, 1978; Sethi, 1979).

La notion de Social Responsiveness se renvoie à « la capacité de l'entreprise de répondre aux pressions sociétales » (Frederick, 1978)²⁹⁸. C'est pourquoi, il s'agit d'instaurer des processus, des procédures, et des modèles de comportement qui, utilisés conjointement, rendront l'organisation capable de répondre aux pressions sociales.

Le modèle CSR₂ s'éloigne des connotations éthiques, et se port davantage pragmatique. Il ne s'intéresse par sur les obligations de l'entreprise ou ses motivations, mais sur les réponses que l'entreprise est capable d'apporter aux pressions sociétales. Grosso modo, le passage du concept de CSR₁ au concept de CSR₂, se résume d'un passage d'une réflexion sur ce qu'il est important de faire à une réflexion sur la manière d'agir (Frederick, 1978).

D'après les travaux de (Wartick et Cochran, 1985)²⁹⁹ ce modèle a reçu trois types de critiques:

- Il se focalise sur les problèmes sociétaux actuels et non pas sur les vérités éthiques fondamentales.
- Il est donc réactif et non proactif.
- La "loi de fer de la responsabilité" (Davis, 1973)³⁰⁰ : si une institution a un pouvoir social, cette institution doit l'utiliser de façon responsable sous peine de perdre ce pouvoir qui sera repris par la société.

1.2.2.8 : Les limites de la notion de RSE

Comme toute approche dans les sciences de gestion, les approches théoriques de la RSE provoquent de nombreuses interrogations, sur plusieurs plans : conceptuel, pratique et managérial³⁰¹.

Le caractère normatif que représentent les approches de la RSE, est de plus en plus critiqué. Or, en se reposant plus sur des postulats idéologiques que sur hypothèses vérifiables. Il s'agirait donc

Publishing.

²⁹⁸ FREDERICK W. C., (1978), «From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society», Working Paper, Graduate School of Business, University of Pittsburgh, p.6

²⁹⁹ WARTICK S. L. et COCHRAN. P. L., (1985), «The Evolution of the Corporate Social Performance Model» Academy of Management Review 10, no. 4: 758-769

³⁰⁰ DAVIS K., (1973). «The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities», Academy of Management Journal 16, no. 2: 312-322.

³⁰¹ ATTARÇA M. & JACQUOT T., (2005), « La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales », XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005 – <http://www.strategie-aims.com>. P8

plus d'une idéologie, d'un ensemble de croyances et d'une vision subjective de l'entreprise idéale que d'une véritable théorie³⁰².

Selon (Aupperle et alii, 1985)³⁰³, l'hypothèse selon laquelle la performance sociétale de l'entreprise implique la performance économique n'est pas toujours vérifiée. Les tenants du libéralisme économique et du laisser-faire considèrent ainsi que les principes de la RSE relèvent d'une idéologie régressive car elle remet en cause les fondements même du capitalisme, en particulier le principe de la propriété (Coelho et alii, 2003)³⁰⁴. Selon l'école libérale, la finalité de l'entreprise est de créer des richesses et de faire du profit, et non pas de s'engager dans des problèmes de société : « la responsabilité sociétale de l'entreprise consiste à accroître ses profits » affirme M. Friedman³⁰⁵.

Dans le même sens, mettre sur le même pied d'égalité, les intérêts des actionnaires et ceux des autres PP de l'entreprise est considéré, selon les partisans de l'école libérale, un renoncement aux droits légitimes des propriétaires. La RSE attribuerait par ailleurs aux entreprises des responsabilités qui sont censées être prises en charge par les seuls pouvoirs publics (Etat, collectivités territoriales, autorités supranationales).

De l'autre côté, certains auteurs critiquent au courant de la RSE de servir de théorie « alibi » au capitalisme mondialisé ; selon (Vogel, 1991)³⁰⁶, la RSE n'est qu'une doctrine visant à réconcilier les intentions du capitalisme (Réalisation du gain et la richesse), à long terme, avec ses retombées sur la société (économiques, sociales, environnementales...). Toujours, selon l'auteur, c'est une tentative d'humaniser la vision que la société a de l'entreprise, et d'outiller les managers de motivations morales et éthiques leur permettant de surmonter les envies et réflexes matérialistes. Aussi, selon (Vogel, 1991)³⁰⁷, il est incrédule sur les dimensions morales de la notion de RSE, dans les pratiques managériales réelles. Et ce, en considérant la RSE un simple habillage vertueux (utilisation symbolique) de comportements, dont l'ultime objectif consiste à réduire la pression sociale qui pèse sur l'entreprise ou bénéficier d'un effet d'image et de réputation. Cela renvoie à, voire cynique, par les entreprises de la notion de responsabilité sociale

³⁰² Idem, p.8

³⁰³ AUPPERLE, K.E., CARROLL, A.B., HATFIELD, J.D., (1985), «An Empirical Examination of The Relationship between Corporate Social responsibility and Profitability», *Academy of Management Journal*, June 1985, Vol. 28, N°2, 446-63.

³⁰⁴ COELHO, P.R.P, MCCLURE, J.E., SPRY, J.A., (2003), «The Social Responsibility of Corporate Management: a classical critique», *Mid-American Journal of Business*, Spring 2003, N°18- 1, 15-24.

³⁰⁵ FRIEDMAN, M., (1962), «Capitalism and Freedom», University of Chicago Press.

³⁰⁶ Vogel, D., (1991), «Business Ethics: New Perspectives on Old Problems», *California Management Review*, summer 1991, 101-117.

³⁰⁷ Idem.

La confrontation entre les logiques marchandes et financières de l'entreprise, avec celle sociale et éthique, constitue le cœur de la problématique que pose l'approche théorique de la RSE.

L'hypothèse centrale du concept de RSE	Description
La problématique du concept de RSE	le respect de certaines valeurs morales ou éthiques est indispensable à un développement économique durable de l'entreprise en tant qu'institution (Post, 2003) ³⁰⁸
La performance	La performance -à long terme- passe par la résolution du paradoxe rentabilité / responsabilité sociale, et donc nécessairement par des changements dans les méthodes de travail et les systèmes de valeurs.
La notion de confiance	La notion de confiance (entre l'entreprise et ses parties prenantes) peut permettre de résoudre ce paradoxe en contribuant, par exemple, à la construction d'un avantage concurrentiel de différenciation (par exemple : Body Shop ³⁰⁹ , IKEA ³¹⁰ , Shell ³¹¹)
Les comportements d'entreprises	Les comportements d'entreprises privilégiant l'approche symbolique et/ou discursive de la RSE relèvent de stratégies opportunistes qui, a priori, ne visent que des résultats à court terme (par exemple : Vivendi ³¹²).

Tableau 37 : L'hypothèse centrale du concept de RSE ³¹³

³⁰⁸ Post, F.R., (2003), «A response to 'The Social Responsibility of Corporate Management: a classical critique», Mid-American Journal of Business, Spring 2003, N°18-1, 25-35.

³⁰⁹ The Body Shop International plc, ou The Body Shop est une chaîne britannique de magasins de cosmétiques créée par Anita Roddick en 1976. Le siège de l'entreprise est situé à Littlehampton, dans le West Sussex. La marque est réputée pour son engagement contre les tests sur les animaux, envers le commerce équitable et pour la préservation de l'environnement, <http://www.thebodyshop.fr/valeurs/AgainstAnimalTesting.aspx> (page consultée le 02/03/2014)

³¹⁰ IKEA est une entreprise suédoise dont le siège social se trouve aux Pays-Bas, spécialisée dans la conception et la vente de détail de mobilier et objets de décoration prêts à poser ou à monter en kit. Ces meubles sont conçus dans la ville du premier magasin, Älmhult. En 1982, son fondateur, Ingvar Kamprad, a placé le groupe Ikea sous la tutelle d'une fondation de droit néerlandais, Ingka Holding. Dans ses 338 magasins répartis dans 41 pays, l'entreprise a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 25,2 milliards d'euros pour un bénéfice de 3 milliards, contre respectivement 23,5 et 2,7 milliards d'euros l'année précédente. <http://www.ikea.com/> (Page consultée le 02/03/2014)

³¹¹ Shell (également appelée Royal Dutch Petroleum, Royal Dutch / Shell, Royal Dutch Shell, Koninklijke Nederlandse Shell N.V, ou encore Shell Oil en Amérique du Nord) est une compagnie pétrolière d'origine britannique et néerlandaise, l'une des plus importantes sociétés multinationales. Le chiffre d'affaires de cette entreprise est de 481,7 milliards de dollars US en 2012, la classant au 1er rang des entreprises mondiales en termes de chiffre d'affaires. En conséquence, Shell est aussi le 1er groupe dans le secteur pétrolier pour 2012, selon le même critère du chiffre d'affaires. <http://www.shell.com/>, (Page consultée le 02/03/2014)

³¹² Vivendi est une multinationale française spécialisée dans la communication et le divertissement. Présent à travers le monde et coté à la Bourse de Paris où il appartient à l'indice CAC 40, le groupe est actif dans l'univers des contenus, des médias et des télécommunications. Il concentre ses activités autour du groupe Universal Music Group, du groupe de télévision payante Groupe Canal+ et des opérateurs télécoms français SFR et brésilien GVT depuis l'annonce de la cession de l'opérateur marocain Maroc Telecom et de la majorité de sa participation dans le studio de jeux vidéo (Activision Blizzard) à l'été 2013. À l'origine spécialisé dans les services aux collectivités territoriales (eau, transport et environnement) sous le nom de Compagnie générale des eaux (parfois abrégé en Générale des Eaux ou en CGE), le groupe s'est peu à peu renforcé, à la fin des années 1990, dans les nouvelles technologies sous la présidence de Jean-Marie Messier. Après avoir connu d'énormes difficultés entre 2002 et 2004, le groupe, rebaptisé Vivendi Universal en 2000 puis Vivendi en 2006, s'est redressé et a repris les opérations de croissance externe pour renforcer ses positions. En 2012, Vivendi est le 2e groupe de divertissement au monde, derrière The Walt Disney Company. Vivendi est aujourd'hui l'un des principaux fournisseurs de contenus en Europe. <http://www.vivendi.com/> (Page consultée le 02/03/2014)

³¹³ ATTARÇA M. & JACQUOT T., (2005), op.cit. p. 7-8 (avec adaptation)

Selon (Gond, 2003³¹⁴ ; Griffin, 2000³¹⁵), ils critiquent aux approches théoriques de la RSE la difficulté de son opérationnalisation, qui est amplifiée par :

- l'ambiguïté des concepts utilisés (à titre d'exemple la notion de partie prenante),
- la multiplication des définitions (responsabilité sociale, performance sociale, développement durable, comportement, entreprise citoyenne...),

Certaines conséquences du succès - voire de l'effet de mode - de la notion de RSE peuvent toutefois contribuer à réduire les difficultés d'opérationnalisation :

- Le développement des standards internationaux (ISO 14001 et ISO 14031 pour la gestion et l'évaluation de la performance environnementale),
- des systèmes de normalisation (SD 21000 de l'AFNOR ou AA 1000 pour la stratégie de développement durable et environnementale),
- les différents référentiels des institutions publiques internationales (Global Compact, OIT...) contribuent à formaliser les démarches managériales de mises en œuvre de stratégies intégrant la RSE.

Selon (Beaujolin, 2003³¹⁶ ; Capron et Quairel-Lanoizelé, 2004³¹⁷), la multiplication des normes et des standards, d'origine publique ou privée, non forcément convergents pose d'autres types de problèmes à l'opérationnalisation de la RSE :

- Le reporting en matière de RSE et du contrôle et de la performance sociétale de l'entreprise,
- Les initiatives individuelles des entreprises en matière de RSE : C'est le cas, à indicatif et pas limitatif, des codes de conduites ou des codes éthiques (Alpha, 2004)³¹⁸ adoptés par de nombreuses entreprises que ce soit dans le cadre d'un comportement opportuniste ou dans le cadre de véritable stratégie sociétale intégrée,
- Plusieurs tentatives de normalisation du reporting social existent comme le Global Reporting Initiative (impulsé par les Nations Unies) au niveau international,
- les dispositions de la loi NRE en France.

³¹⁴ Gond, J.P., (2003), «Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétale de l'entreprise», XIIème Conférence de l'AIMS, Tunis, juin 2003.

³¹⁵ Griffin, J.J., (2000), «Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century», Business & Society, Vol. 39, N° 4, December 2000, 479-491.

³¹⁶ Beaujolin, F., (2003), «La certification en matière de RSE peut-elle être opératoire ? », Colloque "L'entreprise citoyenne", Paris X-Nanterre, octobre 2003

³¹⁷ Capron, M., Quairel-Lanoizelé, F., (2004), «Mythes et réalités de l'entreprise responsable», Editions La Découverte, Paris

³¹⁸ ALPHA Groupe, (2004), « Chartes éthiques et codes de conduite : état des lieux d'un nouvel enjeu social, Centre d'études économiques et sociales du Groupe Alpha »

Toutefois, ces initiatives sont encore loin de constituer un cadre suffisamment pour apprécier objectivement et réellement la performance sociétale des entreprises³¹⁹.

1.2.2.9 : Investissement Socialement Responsable (ISR)

L'impact durable dans le temps et l'espace des pratiques de DD sur l'entreprise, figure de plus en plus dans plusieurs et récents ouvrages (Ducroux, 2002)³²⁰. L'argument suprême des promoteurs du DD est sa valorisation par les marchés financiers (Wiedemann-Goiran & alii, 2002)³²¹.

Celle-ci est assurée par un segment de marché, l'investissement « socialement responsable » (ISR), apparu dans les années 1970 aux Etats-Unis. Il consiste à prendre en considération des critères non-financiers (sociaux, environnementaux, actionnariaux, ...) dans le choix des titres des sociétés cotées sur les marchés financiers³²².

1.2.2.9.1 : Historique de l'ISR

Selon (DUBIGEON, 2005)³²³, L'histoire de l'existence des fonds éthiques n'est pas ancienne. Elle se résume en quatre étapes majeures :

- La première génération de l'ISR (1930-1960) était basée sur des critères d'exclusion d'ordre religieux. Le premier FSR, Pioneer Fund, fut créé en 1928 aux Etats-Unis par la congrégation religieuse des Quakers. Cette génération a interdit toute activité liée au tabac, à l'alcool, aux casinos, à l'armement et aux activités immorales.
- La deuxième génération de l'ISR (1960-1970 aux Etats-Unis) était davantage à orientation militante, poussée par des mouvements citoyens. Les secteurs de l'armement et de l'énergie nucléaire étaient exclus, ainsi que les sociétés localisées dans des pays qui ne respectent pas les droits de l'homme (à l'époque, l'Afrique du Sud à cause de l'apartheid)³²⁴.
- La troisième génération de l'ISR (à la fin des années 80, aux Etats-Unis et au Royaume-Uni) recherchait un investissement dans une vision positive de l'activité. La sélection des sociétés s'effectuait à partir de critères privilégiant celles qui étaient soucieuses de leur personnel, de l'environnement et de la qualité des produits.
- La quatrième génération (années 90) voit apparaître des investissements basés sur le dialogue, aux Etats-Unis et en Europe occidentale. L'argent devient un instrument au lieu d'être une finalité.

³¹⁹ ATTARÇA M. & JACQUOT T., (2005), op.cit. p. 8

³²⁰ DUCROUX A.M., (2002), « Les nouveaux utopistes du développement durable ».

³²¹ WIEDEMANN G., PERIER & LEPINEUX, (2002), « Développement durable et gouvernement d'entreprise Un dialogue prometteur », Les cahiers de l'ORSE, Editions d'Organisation,

³²² SCHNEIDER-MAUNOURY G., (2002), « méthodologies de l'investissement socialement responsable, Valorisation financière et analyse stratégique », Groupe VIGEO, p.2

³²³ DUBIGEON O., (2005), op.cit., pp. 136-137

³²⁴ RODIC I., (2007), op.cit., p.66

Quittant la logique d'exclusion des valeurs jugées indésirables, plusieurs de ces acteurs deviennent des prestataires de services auprès des fonds et des entreprises³²⁵

I.2.2.9.2 : Formes de l'ISR

Dans les projets mis en œuvre selon les critères de l'ISR, il y a lieu de distinguer les deux catégories de des actionnaires (stakeholders) :

- la première est constituée des actionnaires qui s'occupent des questions de RSE uniquement sur le plan Marketing et médiatique, leurs soucis sont davantage concentrées le cours des dépenses (à minimiser) et résultats (à augmenter) et l'évitement par tous les moyens à ce qu'ils subissent des préjudices. Cette catégorie des actionnaires ne devrait pas passer à travers le filtre de l'ISR screening³²⁶.
- La deuxième catégorie des actionnaires est constituée de ceux qui assument véritablement leurs responsabilités et qui s'investissent dans la pratique sociétale lors de leurs interactions avec les autres actionnaires.

I.2.2.9.3 : Les approches du processus de décision de l'ISR ?

Il existe 3 approches principales dans le processus de décision de l'ISR ³²⁷:

- *positive screening* : investir dans des entreprises qui démontrent un degré élevé de responsabilité et qui aspirent à des standards élevés
- *negative screening* : éviter d'investir dans :
 - des secteurs industriels spécifiques comme le tabac, l'armement, l'énergie nucléaire, l'alcool, ou dans des entreprises ayant un type de gestion irresponsable ;
 - les pays sensibles : les pays non démocratiques, non respectueux des droits de l'Homme, des conventions de l'OIT,
 - les pratiques sensibles : les manipulations génétiques, les tests sur les animaux, la présence dans un pays dirigé par une dictature³²⁸.
- l'activisme « *actionnarial* » (acheter ou conserver un titre et faire pression sur la société, soit par exercice des droits de vote en assemblées générales, soit par un dialogue direct avec les sociétés dans lesquelles ils investissent).

Lors de l'examen des performances des entreprises, les fonds reposent sur des informations extra financières. Celles-ci sont un critère relativement nouveau et leur structure est peu formalisée.

³²⁵ DUBIGEON O., (2005), op.cit., pp. 136-137

³²⁶ MC GUIRE J. B.et. al., (1988), « Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance », *Accademy of Management Journal*, Vol. 31, no. 4, pp. 854-872

³²⁷ RODIC I., (2007), op.cit., p.69

³²⁸ DUBOUCHE V., PONÇON Y. et TAUPENAS P., (2004), « La RSE élément incontournable du développement de l'entreprise et de ses ressources humaines », *Mémoire MBA MRH, Université de Paris Dauphine*, p. 57

Néanmoins, grâce à la méthode de GRI, la codification de ces éléments est de plus en plus de grande qualité, ce qui donne naissance de meilleures évaluations.

On peut distinguer deux approches dans le traitement des informations ³²⁹:

- L'approche par le stakeholder management est une analyse des relations de la société avec les stakeholders. Dans ce cas, l'agence peut définir et évaluer autant de performances qu'elle définit de stakeholders, et
- l'approche du « Triple Bottom Line » se basant sur la recherche conjointe de trois objectifs : efficacité économique, cohésion sociale et intégration environnementale,

I.2.2.9.4 : Les acteurs l'ISR

En règle générale, l'ISR met en jeu quatre principaux acteurs ³³⁰:

- l'investisseur (institutionnel ou particulier),
- le gérant de fonds (société de gestion qui construit et gère un portefeuille pour le compte des investisseurs),
- le fournisseur d'informations spécialisées sur la responsabilité des entreprises (agence de notation ou autres, parfois sous la forme d'une équipe interne à la société de gestion),
- les entreprises (ou d'autres émetteurs), dont les titres composent les portefeuilles.

I.2.2.9.5 : Le marché de l'ISR³³¹

Les deux questions récurrentes sur l'ISR concernent les performances et l'évolution de la taille du marché. La comparaison des performances reste difficile, étant donné la difficulté de préciser de quelle façon les gestionnaires de fonds agrègent leurs critères financiers et extra-financiers.

Dans ce qui suit, nous faisons un tour d'horizon sur les principaux marchés internationaux de l'ISR, en l'occurrence le marché de l'Amérique, de l'Asie et de l'Australie, puis nous nous focalisons sur le marché Européen en général, ensuite le marché français en particulier, puis en fin un état de lieux de l'ISR au Maroc.

I.2.2.9.5.1 : Le marché d'ISR dans le monde

- L'ISR en Amérique du Nord.
 - Marché américain : Le marché américain de l'ISR bénéficie d'une certaine ancienneté : le premier fonds ISR américain, Pax World Fund, a été créé en 1971, soit une dizaine d'années avant le premier fonds français du même type.

³²⁹ RODIC I., (2007), op.cit., p.69

³³⁰ DUBOUCHET V. et al., (2004), op.cit., p.61

³³¹ Idem, p.61

Aujourd'hui, le concept de l'ISR y est très étendu et les encours comptabilisés englobent des pratiques d'investissement responsable très diversifiées.

Le marché de l'ISR aux États-Unis se caractérise par une grande implication des investisseurs institutionnels, au premier rang desquels se situent les fonds de pension. Selon US SIF, le forum américain pour l'investissement responsable, le marché de l'ISR a enregistré une importante croissance de +22% en deux ans, passant de 3 070 milliards de dollars à 3 744 milliards de dollars en 2012, ce qui représenterait 11,3% de la gestion d'actifs aux États-Unis³³².

- Marché canadien : Entre juin 2010 et décembre 2011, le marché ISR canadien a enregistré une hausse de +16%, passant de 517,9 milliards à 600,9 milliards de dollars selon l'Association pour l'Investissement Responsable (AIR). Avec 89% des encours totaux (contre 85% en 2010), ce sont les caisses de retraite (532,7 milliards de dollars en 2011) qui tirent cette branche car un grand nombre d'entre elles ont adopté des politiques et des pratiques ISR³³³.

- L'ISR en Asie

L'Asie est une zone géographique où l'ISR prend de l'expansion malgré sa croissance trop dispersée selon les pays. Les critères majeurs sont, la gouvernance et l'environnement. Une dimension éthique par l'exclusion se développe dans des pays où la finance islamique progresse considérablement comme en Malaisie³³⁴.

Le marché Asiatique d'ISR est en pleine expansion : Selon une étude publiée en février 2010 par le groupe Vontobel, les investissements responsables en Asie représentant aujourd'hui 20 milliards de dollars environ pourraient atteindre 4 000 milliards d'ici 2015³³⁵.

Selon l'ASrIA (Association for Sustainable & Responsible Investment in Asia), plus de 400 fonds ISR sont disponibles sur le marché asiatique en juin 2010, dont plus de la moitié sont des fonds ouverts. Leur nombre a ainsi augmenté de 70% depuis mai 2008³³⁶.

³³² Site Novethic, (2013), «L'ISR en Amérique du Nord : Marché américain», [http : //www.novethic.fr/](http://www.novethic.fr/), date de consultation : 31/12/2013

³³³ Site Novethic, (2013), «L'ISR en Amérique du Nord : Marché canadien», [http : //www.novethic.fr/](http://www.novethic.fr/), date de consultation : 31/12/2013

³³⁴ Site Novethic, (2013), «L'ISR en Asie», [http : //www.novethic.fr/](http://www.novethic.fr/), date de consultation : 31/12/2013

³³⁵ Idem, «L'ISR en Asie», [http : //www.novethic.fr/](http://www.novethic.fr/), date de consultation : 31/12/2013

³³⁶ Site Novethic, (2013), «L'ISR en Asie», [http : //www.novethic.fr/](http://www.novethic.fr/), date de consultation : 31/12/2013

- L'ISR en Australie

L'ISR en Australie date depuis 1996. A cette époque, le pays comptait ainsi déjà 10 fonds gérés avec des critères ISR. A l'instar de l'image des autres marchés financiers dans les pays développés, le développement réel du marché de l'ISR date du début des années 2000. Selon l'organisation qui regroupe les professionnels de l'ISR australiens et néo-zélandais (Responsible Investment Association Australasia « RIAA »), le marché australien de l'ISR comptait 152 milliards de dollars à fin 2012, soit environ 16% des encours sous gestion en Australie. Les encours ont ainsi augmenté de +30% en un an (117 Mds\$ à fin 2011)³³⁷.

I.2.2.9.5.2 : Le marché européen

Le marché Européen d'ISR, se considère parmi les marchés les plus actifs et dynamiques en termes d'innovation et de création de fonds d'ISR. La diversité des contextes, cultures et histoires où s'est développé le concept d'ISR par les pays Européen, - dans leurs pratiques d'ISR et de leur prise en compte des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) -, a rendu difficile la mesure et l'agrégation des données pour se faire une image homogène du marché Européen en ISR³³⁸. Le développement et la sophistication des pratiques d'ISR en Europe, le recours simultané à différentes approches et l'absence de consensus européen sur une définition de l'ISR ont ainsi conduit Eurosif³³⁹ à ne plus présenter le montant européen global des encours sous gestion ISR³⁴⁰. Selon l'étude européenne sur l'ISR de 2012, réalisée par Eurosif, elle montre que la croissance de chacune des stratégies d'ISR étudiées a dépassé celle du marché, et quatre sur six ont augmenté de plus de 35% par an depuis 2009³⁴¹.

Malgré la situation économique délicate et les turbulences sur les marchés financiers, les investisseurs demeurent continuellement intéressés, dans la prise en compte des acteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance dans les pratiques d'investissement. Cela est

³³⁷ Site Novethic, (2013), « L'ISR en Australie », [http : //www.novethic.fr/](http://www.novethic.fr/), date de consultation : 31/12/2013

³³⁸ Site Novethic, (2013), « L'ISR en Europe », <http://www.novethic.fr/>, date de consultation : 31/12/2013

³³⁹ L'European Sustainable Investment Forum est un réseau européen ayant pour vocation de promouvoir l'intégration de critères ESG dans la gestion financière, principalement à travers du lobbying auprès des institutions européennes, la publication de rapports de recherche et l'organisation d'événements pour sensibiliser les investisseurs aux enjeux ESG. Tous les deux ans, Eurosif publie un rapport sur le marché de l'ISR en Europe qui donne un éclairage sur les tendances du marché et les pratiques répandues dans les différents pays étudiés. Eurosif est également un lieu d'échange et de discussion entre les différents acteurs européens de l'ISR : investisseurs institutionnels, centres de recherche sur l'ISR, ONG, syndicats et SIF nationaux. Source : <http://www.novethic.fr/novethic/v3/le-glossaire.jsp?id=74594>, (date de consultation : 31/12/2013)

³⁴⁰ Eurosif, (2012), « Étude sur le marché européen de l'ISR 2012 », http://www.eurosif.org/images/stories/pdf/1/4.%20eurosif%20sri%20study_french%20final%20version.pdf, date de consultation : 31/12/2013, p.4

³⁴¹ Idem, p.4

démontré par la croissance combinée de toutes les stratégies au niveau européen, qui continuent à devancer celle de l'ensemble du marché de la gestion déléguée européenne³⁴².

I.2.2.9.5.3 : Le marché français

Courant 2012, selon l'indicateur Novethic³⁴³ le marché de l'ISR en France pèse 149 milliards d'euros. L'accélération qu'a connue la croissance de l'ISR depuis 2008 semble marquer le pas. La hausse de 29% entre 2011 et 2012 est beaucoup plus modeste que celle de l'année précédente (+69%). La part des clients particuliers continue de s'éroder et représente cette année 28% du marché contre 30% en 2011.

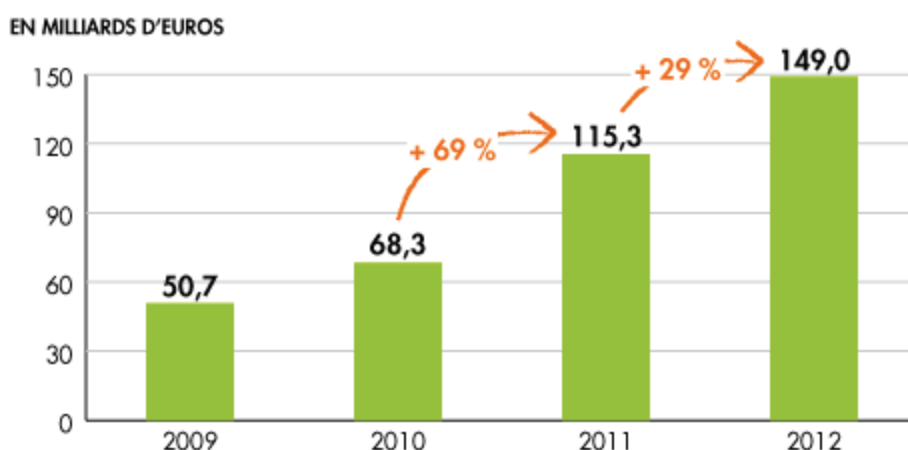


Figure 23 : Evolution de l'ISR en France

Source : Novethic Recherche : Le marché ISR Français en 2012³⁴⁴

Les caractéristiques du marché de l'ISR en France

Un marché qui n'attire pas les particuliers : Le marché de l'ISR en France est majoritairement dominé par les investisseurs institutionnels qui ont investi pour plus de 107 milliards € dans des projets ISR, soit 72 % des encours. Parmi ces investisseurs institutionnels, les assureurs sont spécialement représentés : 44 % d'entre eux sont des compagnies d'assurance privées³⁴⁵.

³⁴² Idem, p.4

³⁴³ NOVETHIC est un centre de ressources sur RSE et l'ISR. Novethic.fr est aujourd'hui la source d'information de référence sur les grands enjeux planétaires (réchauffement climatique, discrimination, OGM, analyse extra-financière des entreprises, etc.). Il compte plus de 150 000 visiteurs par mois.

Le site novethic.fr publie, depuis 2001, des articles au contenu exclusif réalisé par des journalistes, en France et à l'étranger, sur le développement durable, la RSE et l'ISR. Novethic propose aux internautes une analyse spécifique de l'actualité bâtie sur son expertise, des sujets originaux concernant les grands enjeux auxquels sont confrontés entreprises, ONG, investisseurs... L'ensemble des articles, publiés par Novethic depuis la création, sont accessibles sur le site. Source : <http://www.novethic.fr> (date de consultation : 31/12/2013)

³⁴⁴ Source : http://www.novethic.fr/novethic/upload/etudes///Synthese_marche_ISR_2012.pdf

(Date de consultation : 31/12/2013)

³⁴⁵ Site : la finance pour tous (Site pédagogique pour l'argent et la finance), (2013), « ISR : près de 150 milliards d'encours », Créé le 08 avril 2013, <http://www.lafinancepourtous.com/Actualites/ISR-pres-de-150-milliards-d-encours>, (date de consultation : 31/12/2013)

La part des particuliers est en constante régression. C'est l'épargne salariale et l'obligation de présenter au moins un fonds ISR dans les investissements possibles pour les salariés, qui soutient l'ISR auprès des particuliers : 29 % de l'épargne salariale est désormais investis en fonds ISR (soit 17,1 milliards d'euros). La faible présence des particuliers sur le marché de l'ISR, est expliquée par leur méconnaissance de l'ISR³⁴⁶.

Un marché très concentré

Le marché de l'ISR est particulièrement concentré. Plus de 65 milliards d'euros, soit plus de 40 % du total des encours, sont gérés par une seule société de gestion : Amundi AM (groupe Crédit Agricole)³⁴⁷.

I.2.2.9.5.4 : Le marché Marocain

Au Maroc, L'ISR commence de plus en plus à susciter de l'intérêt. En effet, selon un questionnaire adressé aux sociétés de gestion des OPCVM³⁴⁸ marocaines et auquel 11 sociétés de gestion ont répondu, le montant des actifs des fonds OPCVM qui s'inspirent de la gestion ISR s'élèverait au Maroc à 161,2 millions de dirhams représentant 0,07% de l'actif net total³⁴⁹.

Sur le marché Marocain, 2 sociétés de gestion gèrent des investissements qui concernent 8 fonds OPCVM. Selon l'étude, la plupart des sociétés de gestion enquêtées considèrent que ce mode d'investissement peut intéresser une nouvelle classe d'investisseurs qui souhaite concilier entre leurs orientations éthique et d'affaire. En plus, Lesdites sociétés de gestion ont confirmé également que la mise en place des normes ISR au Maroc pourrait créer un effet d'entraînement favorisant le suivi par les émetteurs marocains des normes environnementales, sociales et de gouvernance³⁵⁰.

Par ailleurs, en dépit de cette timide naissance, on observe au Maroc depuis quelques années plusieurs initiatives qui visent l'encouragement des pratiques environnementales, sociales et de gouvernance d'entreprises dont les plus importantes :

³⁴⁶ Idem

³⁴⁷ Idem

³⁴⁸ Les organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM) sont des organismes composés de valeurs mobilières, de créances et de liquidités gérés par des professionnels de marché et détenus collectivement (sous forme de parts ou d'actions) par des investisseurs particuliers ou institutionnels. Ces produits d'épargne sont agréés par le CDVM. Ils sont investis dans divers instruments financiers (actions, obligations, titres de créance, et liquidités) selon des règles d'investissement définies dans la loi et précisées dans les documents des OPCVM.

Source : CDVM, (2010), « Guide pratique des OPCVM », Le Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières Marocain, p.3

³⁴⁹ CDVM, (2013), « News letter du 1^{er} Trimestre 2013 », N°13, <http://www.cdvm.gov.ma/>, p.1

³⁵⁰ Idem, p.1

- La charte de responsabilité sociale de la CGEM qui s'inspire des lignes directrices de la norme ISO 26000 élaborée en 2006 ;
- L'accroissement de l'intérêt des émetteurs marocains pour les normes de certification ISO en particulier les normes QSE (Qualité, Sécurité et Environnement) ;
- L'élaboration au niveau national de plusieurs codes de bonne gouvernance

En prenant compte de l'évolution récente de la finance mondiale, notamment dans la conjoncture de crise et de récession, et aussi de la concurrence exaspérée des places financières, l'ISR est un label à développer au Maroc, via l'instauration d'une mise à niveau institutionnelle de l'arsenal juridique et technique adéquat pour le développement de cette niche de la finance, comme à titre non limitatif³⁵¹:

- Mise en place de normes nationales,
- développement de méthodes d'évaluation de la performance des entreprises au niveau de la responsabilité sociale, de la gouvernance et de l'environnement,
- incitations fiscales pour les investisseurs...

Sur le terrain, le principal investisseur institutionnel du pays, la Caisse de Dépôts et de Gestion (CDG)³⁵² gère 35% de l'épargne institutionnelle et 5% de la capitalisation boursière marocaine. Selon le Directeur général, la CDG pratique depuis longtemps le DD ; A part la bonne gestion et la gouvernance, la CDG s'est investie dans des projets sociétaux, comme l'éradication de l'habitat insalubre et la création des espaces de vie³⁵³.

Vigeo³⁵⁴ croise un référentiel ISR avec un référentiel managérial, il a réalisé une quarantaine de missions en France et sept au Maroc. Selon une étude menée par Vigeo et la Direction des

³⁵¹ Ibidem, p.1

³⁵² CDG : Institution financière, créée sous forme d'établissement public par le Dahir du 10 février 1959, la Caisse de dépôt et de Gestion a pour rôle central de recevoir, conserver et gérer des ressources d'épargne qui, de par leur nature ou leur origine, requièrent une protection spéciale. Impliqué dans les principaux projets structurants du Maroc, le groupe CDG est aujourd'hui le premier investisseur institutionnel du Royaume et un acteur majeur de l'économie nationale. Son ambition consiste à contribuer activement au développement économique et social du pays.

Les métiers du Groupe CDG : Gestion de l'épargne, Prévoyance, Banque, Finance et Assurance, Développement Territorial.

Chiffres Clés Groupe CDG 2012 : Dépôts : 70 Milliards Dhs/6,25 Milliards €, Capitaux Propres : 15 Milliards Dhs/1,4 Milliards €, Total bilan consolidé : 169,774 Milliards Dhs/15,16 Milliards €, PNB consolidé : 4,579 Milliards Dhs/409 Millions €, Résultat net part du groupe: 976 Millions Dhs /87,16 Millions € (parité de devise 1€=11,197, date de valeur 31/12/2014, Bank EL MAGHRIB : Banque centrale Marocain)

<http://www.cdg.ma/fr/groupe-cdg/profil>

³⁵³ AUBERGER M.N., (2006), «Le Maroc à la recherche d'investisseurs socialement responsables», 02/08/2006, <http://www.gestion-attentive.com/node/142>, consulté le 31/12/2013

³⁵⁴ Leader du marché de la mesure de la responsabilité sociale, VIGEO est une agence indépendante de mesure de la responsabilité sociale des organisations. VIGEO, identifie les facteurs de risque liés à une activité, mesure leur niveau de maîtrise et la qualité de l'engagement en responsabilité sociale (pertinence, efficacité, résultats) du système managérial. <http://www.vigeo.fr>

investissements Marocain, Plus de 75% des entrepreneurs marocains se sentent directement concernés par la responsabilité sociale. Par ailleurs, ils estiment qu'il s'agit d'un enjeu qui les concerne dès maintenant et non pas à long terme³⁵⁵.

Toujours selon la même étude, les entrepreneurs marocains ont une vision instrumentale de la RSE, à savoir des engagements tangibles, sur des objectifs clairs, permettant de conjuguer une performance économique et une prévention des risques sociaux, sociétaux de gouvernance et ou environnementaux³⁵⁶.

I.2.2.9.6 : Les enjeux de l'ISR et ses perspectives

L'ISR connaît de plus en plus un gain d'intérêt et d'espace. Grâce à l'intéressement grandissant des investisseurs à ses vertus éthique et économique.

Aussi grâce à la genèse de l'ISR, que les critères et indicateurs d'analyse financière et extra financière, se sont développés et évolués pour explorer davantage les performances et potentialités des entreprises et investisseurs intéressés.

Des critères comme la gouvernance d'entreprise ou la gestion du risque environnemental, sont aujourd'hui couramment utilisés par la communauté financière. D'autres indicateurs concernant les risques en matière de droits de l'homme au travail dans les pays en développement, les politiques des entreprises pour résister à la corruption, le management environnemental ou d'autres aspects de la responsabilité sociale, intéressent de plus en plus les financiers car il les aide à repérer des entreprises en avance sur d'autres et donc enrichir les informations utiles à l'anticipation sur les résultats financiers futurs de ces sociétés³⁵⁷.

Grosso modo, l'ISR s'intéresse - selon ses approches sélectives - majoritairement aux entreprises cotées, qui font preuve d'une capacité à respecter les différents critères (extra financiers). Par conséquent, les entreprises non cotées, comme les PME, se trouvent mises à l'écart dans cet instrument porteur d'esprit de DD/RSE³⁵⁸.

I.2.3 : Le Développement Durable appliqué aux Entreprises

En 1999, au forum économique mondial de Davos, le secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan, a invité dans son discours, toutes les entreprises du monde à s'associer à la mise en place d'un cadre social et environnemental international, respectueux des valeurs universelles, afin de participer à l'avènement d'une mondialisation plus viable, plus équitable et plus ouverte (Global Compact

³⁵⁵ Communiqué de presse, (2005), « Les Entreprises marocaines et la responsabilité sociale Résultats d'une étude menée par la Direction des Investissements du Maroc en partenariat avec Vigéo », www.vigéo.com, p.1

³⁵⁶ Idem, p.2

³⁵⁷ DUBOUCHET V. et al., (2004), op.cit., p.63

³⁵⁸ Ibidem, p.63

Office, 2002)³⁵⁹. C'est la naissance du Pacte mondial « Global Compact». Lancé en juillet 2000, le Global Compact s'est donné comme objectif l'alignement des politiques et des pratiques des entreprises avec des valeurs et des buts qui ont trait à trois domaines : les droits humains, le travail et l'environnement.

Contrairement à la conférence de Rio, les entrepreneurs ont pris une part plus active dans la conférence de Johannesburg, ce qui témoigne que les entreprises s'intéressent de plus en plus au DD (ONU, 2002)³⁶⁰. Le rôle de l'entreprise s'affiche clair et avec détermination. D'ailleurs, nous pouvons lire dans la déclaration politique de cette conférence :

«Nous nous accordons à penser que, dans le cadre de ses activités légitimes, le secteur privé dans son ensemble, c'est-à-dire les grandes entreprises comme les petites, a le devoir de contribuer à l'émergence de communautés et de sociétés équitables et durables» (ONU, 2002)³⁶¹. La traduction de cette déclaration en terme d'actions, tel que mentionné dans le Plan de mise en œuvre développé dans le cadre de la conférence en question, a pris la forme d'une certaine responsabilité qui se veut encadrée par les accords internationaux.

Même si elle commence par recommander l'encouragement des entreprises à adopter un comportement responsable, qui s'inscrit dans le respect des accords et conventions intergouvernementales, l'ONU laisse entendre que les initiatives nationales en matière de réglementation constituent en effet une approche parmi d'autres pour pousser les entreprises à contribuer au développement des communautés locales et des sociétés.

Les grandes entreprises-chefs de file en matière de développement durable ont déjà pris conscience de la nécessité d'adopter dans la conduite de leurs affaires un comportement écologiquement et socialement responsable. Les préoccupations liées à la pollution, à la dégradation des ressources énergétiques, à la réduction de la biodiversité et à la nécessité d'introduire une éthique dans l'économie conduisent à considérer désormais la performance de l'entreprise non seulement sous l'angle économique et financier, mais également dans le respect des intérêts de la communauté et de l'environnement dans lesquels elle opère.

1.2.3.1 : Les grandes firmes

Les grandes firmes multinationales sont censées être des acteurs environnementaux importants. De part, leurs activités de production, gestion, distribution de produits qui dépassent frontières

³⁵⁹ Global Compact Office, (2002), «The Global Compact: Report on Progress and Activities». <http://www.unglobalcompact.org/>

En ligne. [www.iccwbo.org/home/global_compact/ProgressReport%20July%203 .pdf](http://www.iccwbo.org/home/global_compact/ProgressReport%20July%203.pdf). Consulté le 20 juin.2005

³⁶⁰ ONU, (2002), « Rapport du Sommet mondial pour le développement durable Johannesburg (Afrique du Sud) », 26 août-4 septembre 2002, New York: Publication des Nations Unies, p.192

³⁶¹ Idem, p.4

nationales, elles peuvent jouer un rôle porteur dans l'avancement de l'éthique écologique (Andersson et al. 2005)³⁶². Elles peuvent être tenues pour responsables à cause de leurs pratiques partout où elles sont présentes, même dans les pays en développement. Plusieurs d'entre elles étaient l'objet de plusieurs scandales en matière de violation des droits humains et de détérioration du milieu naturel³⁶³.

L'engagement des grandes entreprises dans le DD est fortement sollicité, entre autres³⁶⁴, par :

- les marchés financiers (à ne pas réduire aux fonds éthiques) qui prennent très au sérieux le risque de réputation ;
- l'opinion publique qui, en influençant les marchés de manière non négligeable, joue un rôle déterminant, quoique indirect, sur les comportements des décideurs ;
- la loi NRE³⁶⁵ qui impose à toute entreprise cotée en France d'intégrer dans son rapport de gestion annuel un chapitre social et environnemental.

Parmi les interopérations et le passage en action de la politique de DD d'une grande firme est le changement de comportement de la direction des achats à l'égard de leurs fournisseurs. Certains groupes décident d'externaliser tout ce qui pourrait mettre en risque leur réputation (pollutions, accidents du travail ...) à des sous-traitants³⁶⁶.

Le devoir des firmes transnationales est de diffuser dans le cadre de son Management des affaires un ensemble de codes et de politiques couvrant les aspects DD/RSE (codes de déontologie, codes de conduite, politique d'achat, politique de dons et de commandites, etc.). L'application de ces codes et de ces politiques rend la portée de la pratique du DD/RSE des firmes multinationales, une dimension planétaire, participant ainsi directement et indirectement au développement de ses PP, notamment dans les pays en développement.

³⁶² ANDERSSON, L., SHIVARJAN, S. et G. BLAU, (2005). « Enacting Ecological Sustainability in The MNC: A Test of an Adapted Value-Belief-Norm Framework », *Journal of Business Ethics*, vol 59, P 295-305.

³⁶³ NAJLAOUI H, (2008), op.cit., p.17

³⁶⁴ VINCENT T., FUSTEC A., (2005), «Le DD quel enjeux pour les Entreprise?», *Observatoire sur la responsabilité Sociétale des entreprise*, p.16

³⁶⁵ La loi des Nouvelles Régulations Economiques (NRE) du 15 mai 2001 stipule dans l'article 116 que les sociétés cotées doivent « préciser dans leur rapport la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité ». Cette loi a joué un rôle incitatif indéniable dans la consolidation d'un reporting social et environnemental dans les entreprises. Comme le note une étude de KPMG, les sociétés françaises du CAC 40 ont fourni dans leur rapport 2002 des informations sociétales. Mais, il faut relativiser l'impact de cette loi dans la mesure où ces informations sont encore très lacunaires et de qualité variable. Par ailleurs, le décret d'application ne définit pas de façon précise les indicateurs à renseigner et ne prévoit pas de sanction en cas de non-publication.

Source : AGGERI F., (2004), «Les entreprises françaises et le développement durable», *Regards sur l'actualité, la Documentation Française*, numéro spécial sur le développement durable, juillet 2004, p.3

³⁶⁶ VINCENT T., FUSTEC A., (2005), op.cit., p.16

1.2.3.2 : Les petites et moyennes entreprises (PME)

La plupart des travaux sur la RSE s'intéressent de manière quasi-exclusive sur les grandes firmes notamment les entreprises multinationales. Actuellement, les PME occupent une place privilégiée sur la scène économique. Leur contribution à la valeur ajoutée et à l'emploi n'est plus à négliger. Selon (Capron, 2003)³⁶⁷, les PME ne sont pas restées à l'écart du débat autour de la RSE, la réflexion sur le rôle social de l'entreprise porte de plus en plus sur les PME. (Lapointe et Gendron, 2004)³⁶⁸ soulignent qu'en Europe et depuis 2002 la Commission Européenne a entrepris une action de développement d'une approche de la RSE spécifique aux PME dans le cadre d'un programme baptisé «Entrepreneuriat responsable et PME ». Dans cette perspective plusieurs actions de sensibilisation et d'accompagnement des PME auprès de plusieurs organisations comme les CCI ou les Associations Professionnelles. Le résultat de cette sensibilisation est largement positif, dans la mesure où plus de la moitié des PME européennes seraient déjà engagées dans diverses initiatives de responsabilités sociales.

En France, selon (Berger-Douce S., 2008)³⁶⁹ l'engagement sociétal vers des PP extérieures est devenu une réalité concrète. En effets, 70% des PME françaises sont engagées dans des actions sociétales dont l'objectif est :

- Le développement du tissu économique local (emploi ...)
- Partenariat avec la société civile (sponsoring, projets de réinsertion professionnel, mécénat humanitaire ponctuel, partenariat avec une association de type ONG).

D'un autre côté, l'influence de la pression des grandes entreprises sur les PME sont des facteurs à prendre en compte. En effet, l'engagement des grandes entreprises dans des démarches sociétales conduit à un effet d'entraînement et poussent les PME travaillant avec ces grandes structures (Fournisseurs, sous-traitants, distributeurs...) à pratiquer des activités socialement responsables³⁷⁰.

Attitudes et comportements des PME vis-à-vis du développement durable

Plusieurs études montrent que les PME n'ont pas le même comportement et attitudes que les grandes firmes vis-à-vis aux questions du DD/RSE, et ne sont pas sensibles aux mêmes pressions, car leurs caractéristiques sont différentes³⁷¹. Ainsi, de nombreux travaux, montrent que dans les

³⁶⁷ CAPRON M., (2003), « L'économie éthique privée : la responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation », Economie Ethique, N°7 - pp 1-72

³⁶⁸ LAPOINTE A. et GENDRON C., (2004), « La Responsabilité Sociale des Entreprises dans la PME », CIFEPME, 7ème congrès International francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier 2004, pp. 1-13

³⁶⁹ BERGER-DOUCE S., (2008), « L'éthique, catalyseur d'une stratégie durable en PME ? », Revue Humanisme et Entreprise, Numéros du 2011/5 au 2008/1, pp.5-17

³⁷⁰ AMINE A. AMINE N, (2012), op.cit., p.3

³⁷¹ TEMRI L. et FATIHA Fort F., (2009), « Partage des bonnes pratiques de développement durable : le cas des PME agroalimentaires du Languedoc-Roussillon », Innovations 1/2009 (n° 29), p. 103-125.

PME, les attitudes vis-à-vis des questions de développement durable, sont trop différentes entre les PME (plutôt positives) et les grandes entreprises, notamment à propos de la dimension environnementale, et les comportements effectifs (Meritt, 1998³⁷² ; Tilley, 1999³⁷³ ; Petts et al., 1999³⁷⁴ ; Shaper, 2002³⁷⁵).

Selon (Udayasankar, 2007)³⁷⁶, les PME ne voient pas d'avantages ou de contraintes particulières qui les pousseraient à engager des actions au-delà de la conformité à la réglementation, notamment dans le domaine environnemental. Elles ne voient pas non plus l'impact de leurs activités sur l'environnement.

Les traits personnels du propriétaire Manager, (d'ordre psychologique ou cognitif), ont un effet sur le comportement des entreprises en matière de DD. Ainsi, les intentions et motivations personnelles du Manager constituent un facteur mobilisateur dans l'engagement de l'entreprise dans des actions favorables à l'environnement (Observatoire des PME, 2003)³⁷⁷.

Par ailleurs, les petites entreprises sont absorbées par un ensemble de freins, elles ont :

- moins de ressources financières à engager,
- moins de temps à consacrer à des questions non immédiates,
- moins de compétences et d'expertise, et
- un manque de pouvoir sur leur environnement.

Elles présentent un manque de connaissances, de « culture de base », « ecoliteracy » pour s'engager dans des démarches de DD. Elles ne perçoivent aucun avantage ou pression suffisante pour mettre en œuvre des actions environnementales. Elles considèrent plutôt celles-ci comme des coûts lourds, difficiles à reporter sur les consommateurs³⁷⁸. De nombreuses entreprises estiment que les investissements nécessaires ne sont pas compensés par les avantages en termes d'économies sur les coûts. En matière environnementale, les petites entreprises désapprouvent le manque d'infrastructures adéquates (transports publics, systèmes de collecte des déchets, etc.) (Vernon et

³⁷² MERITT J. Q., (1998), « EM into SME won't go ? Attitudes, awareness and practices in the London Borough of Croydon », *Business Strategy and the Environment*, vol. 7, p. 90-100.

³⁷³ TILLEY F. (1999), « The gap between the environmental attitudes and the environmental behaviour of small firms », *Business Strategy and the Environment*, n° 8, p. 238-248

³⁷⁴ PETTS J., A. HERD, S. GERRARD and C. HORNE, (1999), « The climate and culture of environment compliance within SMEs », *Business Strategy and the Environment*, n° 8, p. 14-30.

³⁷⁵ SCHAPER M., (2002) « The challenge of environmental responsibility and sustainable development : implications for SME and entrepreneurship academics », in *Radical Changes in the World : Will SME Soar or Crash*, 2002 - kmu.unisg.ch

³⁷⁶ UDAYASANKAR K. (2007), « Corporate social responsibility and firm size », *Journal of Business Ethics*, www.springerlink.com

³⁷⁷ OBSERVATOIRE DES PME, (2003), « Les PME et l'environnement. Enjeux et opportunités », *Regards sur les PME* n° 4, Agence des PME.

³⁷⁸ TEMRI L. et FATIHA Fort F., (2009), p. 120

al., 2003)³⁷⁹, ainsi que de supports financiers publics (Perez-Sanchez et al., 2003)³⁸⁰, mais aussi de services d'accompagnement et d'outils adaptés (Studer et al., 2006)³⁸¹. Enfin, elles se plaignent des lacunes dans les structures institutionnelles (Tilley, 1999)³⁸², avec un éparpillement des interlocuteurs locaux et un manque d'efficacité de ces structures (Vernon et al., 2003)³⁸³.

Ainsi, à travers les travaux consacrés au DD dans les PME, il apparaît clairement que les leviers d'action ne peuvent être identiques pour les grandes et les petites entreprises. Les traits personnels du dirigeant, ses motivations, présentent une importance majeure. La réglementation est un moyen contraignant, mais il apparaît également des lacunes dans les connaissances des entrepreneurs sur les avantages des pratiques de DD et les moyens d'y accéder³⁸⁴.

1.2.3.3 : L'entreprise et ses parties prenantes

Le projet d'instauration de DD/RSE, ne peut réussir sans l'implication de toutes les parties intéressées (ou prenantes) reliées de près ou de loin dans le fonctionnement de l'organisation. Leur rôle est réputé capital et majeur pour réussir la inculcation et la diffusion de l'esprit, pratiques et objectif du DD/RSE dans le temps et l'espace de l'organisation.

Dans ce paragraphe, nous explicitons la définition et les typologies des parties prenantes, et nous présentons les différentes façons de leur classification, ainsi que leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise.

1.2.3.3.1 : Les parties prenantes

Le terme partie intéressées ou prenantes, est défini comme suit : « Individu ou groupe pouvant affecter ou être affecté, directement ou indirectement, dans le court terme comme dans le long terme, par les stratégies, les actions, les messages (et leurs conséquences), que l'entreprise met en œuvre pour atteindre ses objectifs.

Il peut s'agir de parties intéressées :

- internes (actionnaires, employés et leurs représentants, ...) ; ou
- externes (clients, concurrents, actionnaires, fournisseurs, distributeurs, communautés locales, riverains, pouvoirs publics, financiers, banques, médias, agences de rating...).

³⁷⁹ VERNON J., S. ESSEX, D. PINDER and K. CURRY., (2003), « The 'greening' of tourism micro-business : outcomes of focus group investigation in south east Cornwall », Business Strategy and the Environment, vol. 12, p. 49-69

³⁸⁰ PEREZ-SANCHEZ D., J. R. BARTON and D. BOWER, (2003), « Implementing environmental management in SMEs », Corporate Social Responsibility and Environmental Management, n° 10, p. 67-77.

³⁸¹ STUDER S., R. WELFORD and P. HILLS (2006), « Engaging Hong Kong Business in environmental change : drivers and barriers », Business Strategy and the Environment, vol. 15, p. 416-431

³⁸² STUDER S., R. WELFORD and P. HILLS (2006), « Engaging Hong Kong Business in environmental change : drivers and barriers », Business Strategy and the Environment, vol. 15, p. 416-431

³⁸³ VERNON J., S. ESSEX, D. PINDER and K. CURRY, (2003), « The 'greening' of tourism micro-business : outcomes of focus group investigation in south east Cornwall », Business Strategy and the Environment, vol. 12, p. 49-69.

³⁸⁴ TEMRI L. et FATIHA Fort F., (2009), p. 122

Un individu ou un groupe d'individus peut faire partie de plusieurs catégories de parties intéressées simultanément.

Les domaines d'intérêt des parties intéressées peuvent concerner les aspects économiques, environnementaux et sociaux/sociétaux».³⁸⁵

Le schéma ci-après illustre sommairement les différentes parties prenantes impliquées en DD dans une entreprise.

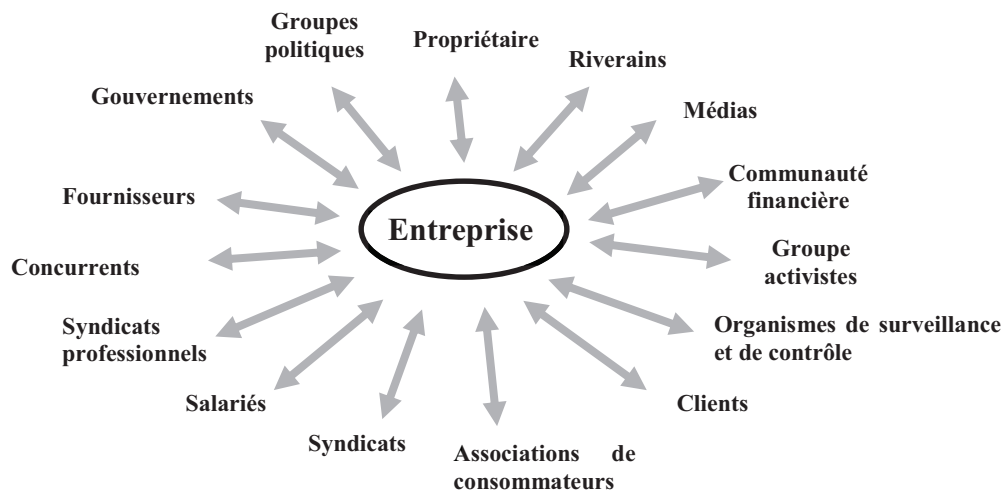


Figure 24 : Cartographie des parties prenantes d'une très grande organisation³⁸⁶

1.2.3.3.2 : Typologies des parties prenantes

Selon les travaux de (ERNULT et A. ASHTA, 2007), il existe plusieurs typologies de classement des PP : Classement par distinction interne/externe, par relation implicite /explicite.

Selon (Carroll, 1979)³⁸⁷ et (Freeman, 1984)³⁸⁸, ils classent les PP par la distinction interne / externe à l'entreprise et sur la notion de contrat. Ainsi, distinguent :

- les parties prenantes "primaires", internes ou externes à l'entreprise, impliquées directement dans le processus économique et ayant une relation formelle, officielle ou contractuelle, avec l'entreprise (actionnaires, employés et dirigeants, représentants du personnel, fournisseurs, clients, banquiers, etc.)
- des parties prenantes "secondaires", ayant des relations volontaires ou non avec l'entreprise dans le cadre d'un contrat implicite ou moral, appartenant à la "société civile"

³⁸⁵ SD 21000, (2003), « Développement durable - Responsabilité sociétale des entreprises : Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise », Norme Française FD X 30-021, AFNOR, p.38

³⁸⁶ J. ERNULT et A. ASHTA, (2007), op.cit., p.23, avec adaptation

³⁸⁷ CARROLL, ARCHIE B., (1979), « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », Academy of Management Review, vol. 4, n° 4, pp. 497-505

³⁸⁸ FREEMAN R. E., (1984), « Strategic management: A stakeholder Approach », Pitman-Ballinger.

(associations de riverains, ONG, associations de consommateurs, collectivités territoriales, monde politique, monde médiatique, etc.).

Quant aux travaux de (BONNAFOUS-BOUCHER, PESQUEUX, 2006)³⁸⁹, ils proposent un classement ordonnant les parties prenantes selon le caractère explicite ou implicite de leurs relations avec l'organisation et définissent :

- *les parties prenantes contractuelles* comme les acteurs en relation directe et déterminée contractuellement avec l'entreprise (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs),
- *les parties prenantes diffuses* comme les acteurs situés autour de la société et qui peuvent affecter ou être affectés par cette société sans forcément se trouver en lien contractuel (autorités publiques, collectivités locales, associations, ONG...).

Par ailleurs, les attentes spécifiques de chaque groupe de parties prenantes, peuvent être présentées selon les tableaux suivant ³⁹⁰:

Parties prenantes		Attentes
PARTIES PRENANTES INTERNES	Personnel	Direction générale
		<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilité et mobilité du personnel - Adhésion des syndicats à la politique globale de l'entreprise - Motivation du personnel, cohésion sociale et attractivité - Délégation (efficacité de l'encadrement intermédiaire) - Implication dans les projets et objectifs de l'entreprise
		Encadrement intermédiaire
		<ul style="list-style-type: none"> - Constance dans les décisions de la direction - Respect de la hiérarchie et de la délégation (respect de la fonction d'intermédiaire) - Participation au management - Mise en valeur et reconnaissance par les instances du Top management
		Employés
		<ul style="list-style-type: none"> - Rémunération attractive et équitable - Conditions de travail favorable - Autonomie / Développement personnel - Formation et perspectives d'évolution / Gestion de carrière - Épargne salarial - Considération des supérieurs hiérarchiques - Politique sociale et environnementale (rôle civique du salarié)
		Représentants du personnel
		<ul style="list-style-type: none"> - Respect des acquis sociaux et des libertés syndicales - Participation des salariés à la politique générale de l'entreprise - Clarification des règles de gestion du personnel

Tableau 38 : Les attentes spécifiques de chaque groupe de parties prenantes (*avec adaptation*) :

Parties prenantes internes - Personnel³⁹¹

³⁸⁹ BONNAFOUS-BOUCHER M., PESQUEUX Y., (2006), « Décider avec les parties prenantes », La découverte, Collection Recherches, Paris.

³⁹⁰ Idem, p.23

³⁹¹ Ibidem, p.23

Parties prenantes		Attentes
PARTIES PRENANTES EXTERNES STAKEHOLDERS EXTERNES	Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Respect des contrats et prévention des pratiques anti-concurrentielles - Confiance et relations à long terme - Intégration dans le système de production : achats, délais, transports, outsourcing. - Intégration dans le système qualité - Politique sociale et environnementale
	Clients / Consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Prix - Innovation / qualité du produit / services après-vente - Risques environnementaux et sanitaires liés aux produits - Respect des réglementations (sociales et environnementales) - Certification du produit (qualité, écolabels, traçabilité)
	Banque / Assureurs / Investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Valeur de l'action - Efficacité et transparence du management (corporate governance) - Risques financiers (Stratégie et Investissements) - Fiabilité de l'information et transparence (reporting fiable) - Fréquence et réalisation de contrôles (audits internes y contrôle de gestion) - Responsabilité juridique (transparence) - Risques liés à l'activité (pollution, sécurité interne) - Certification du système de production (qualité) - Certification légale (audit des comptes)

Tableau 39 : les attentes spécifiques de chaque groupe de parties prenantes :

Parties prenantes externes - Monde économique³⁹²

³⁹² Ibidem, p.24

Parties prenantes		Attentes
PARTIES PRENANTES EXTERNES STAKEHOLDERS EXTERNES	Monde politique	<ul style="list-style-type: none"> - Développement économique local (emploi local, effet d'attraction d'autres acteurs de la vie économique, optimisation des retombées économiques sur l'activité locale,...) - Investissements à long terme (pérennité) - Risques et impacts environnementaux et sanitaires liés aux produits ou à l'activité - Taxes et redevances (contributions aux finances publiques) - Respect de la réglementation - Communication externe et participation à la vie entrepreneuriale - Certification
	Monde médiatique	<ul style="list-style-type: none"> - Communication externe (transparence) - Rapports avec la collectivité et les institutions - Risques et impacts environnementaux et sanitaires liés aux produits ou à l'activité - Respect des réglementations (sociales y environnementales) - Certification (rapport annuel et qualité) - Implication et respect de la vie locale
	Riverains et ONG	<ul style="list-style-type: none"> - Implication et respect de la vie locale - Risques et impacts environnementaux et sanitaires liés aux produits ou à l'activité / nuisances (sonores, infrastructures) - Respect des réglementations (sociales et environnementales) - Responsabilité juridique (transparence) - Fiabilité de l'information et transparence en termes de communication / dialogue ouvert et honnête

Tableau 40 : les attentes spécifiques de chaque groupe de parties prenantes (*avec adaptation*) :

Parties prenantes externes - Monde politique, Monde médiatique et Riverains / ONG³⁹³

Un autre classement a été proposé par (Friedman et Miles, 2002)³⁹⁴ s'appuyant sur la double distinction compatible/incompatible avec les intérêts de l'entreprise, et nécessaire (lorsqu'il s'agit d'une partie prenante interne) / contingente (pour une externe), aboutissent à la constitution de quatre groupes :

- *les relations nécessaires et compatibles* : actionnaires, direction, partenaires,
- *les relations nécessaires mais non compatibles* : syndicats, salariés, gouvernement, clients, fournisseurs, prêteurs, organisations,
- *les relations contingentes et compatibles* : public en général, organisations connectées dans des associations communes,
- *les relations contingentes mais non compatibles* : ONG

³⁹³ Idem, p.24

³⁹⁴ FRIEDMAN A. L. et MILES S., (2002), « Developing Stakeholders Theory », Journal of Management Studies, vol. 39, n°1, p.9

	<i>Necessary</i> A	<i>Contingent</i> B
<i>compatible</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Actionnaires • Top Management • Partenaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Public • Companies connected through commun trade associations/initiatives
<i>Incompatible</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Trade unions • Low levels employees • Government and their agencies • Customers • Lenders • Suppliers and other creditors • Some NGOs 	<ul style="list-style-type: none"> • Some NGOs • Aggrieved or criminal members Of the public

Figure 25 : Stakeholder configurations and associated stakeholder types

(Mitchell, Agle et Wood, 1997)³⁹⁵ critiquent les modèles de représentation des PP de l'entreprise qui se caractérisent par leur aspect statique. Ils proposent un modèle dynamique en identifiant les PP à partir de trois critères : le pouvoir, la légitimité et l'urgence

- *le pouvoir* est détenu par des groupes d'acteurs qui peuvent influencer les décisions actuelles ou futures de l'entreprise ;
- *la légitimité* : se définit comme « l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales » (Suchman, 1995)³⁹⁶.
- *l'urgence* caractérise les PP qui demandent une attention immédiate. Elle est fonction à la fois de la sensibilité au temps et de l'aspect critique de la demande.

L'urgence donne au modèle son caractère dynamique, quant aux pouvoir et la légitimité, ils correspondent à des critères statiques.

³⁹⁵ Mitchell R. K., Agle B. R. et Wood D. J. (1997), «Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: defining the principles of who and what really counts», Academy of Management Review, vol. 22 n° 4, pp. 853-886.

³⁹⁶ SUCHMAN M. C., (1995), « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches», Academy of Management Review, vol. 20, n° 3, pp. 571-610

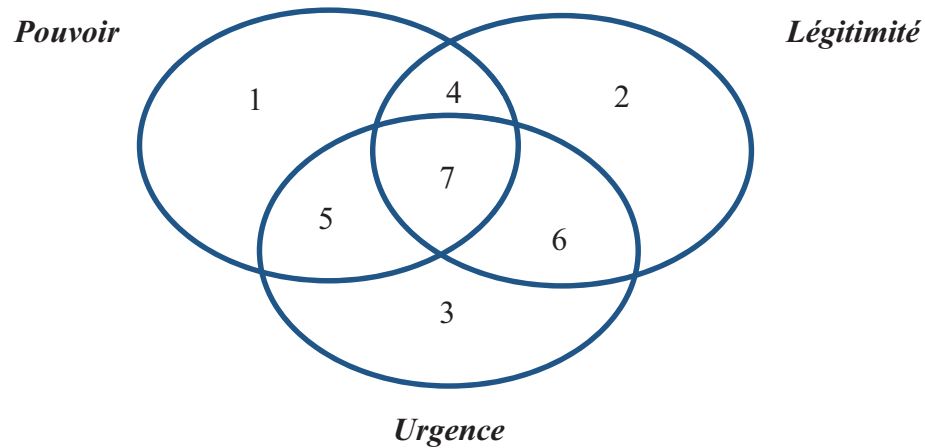


Figure 26 : Les différentes parties prenantes Mitchell, Agle et Wood

La combinaison de ces trois critères définit 7 sous-ensembles de PP :

- Les sous-ensembles 1, 2 et 3 : représentent les PP «latentes » (latent) qui ne possèdent qu'un seul critère (par exemple, les actionnaires minoritaire sont légitimes mais n'ont pas le pouvoir) ;
- Les sous-ensembles 4, 5 et 6 représentent les PP «en attente » (expectant) qui possèdent deux des trois critères (par exemple, les riverains d'un site polluant non organisés en association de défense) ;
- Le sous-ensemble 7 représente les PP qui possèdent les trois critères et qui "font autorité" (définitive).

Chapitre 2 : LA RSE AU MAROC : UN PHENOMENE EN PLEIN ESSOR

Depuis quelques années, le Maroc est considéré comme un chantier ouvert dans lequel les initiatives innovantes sociales et économiques sont en plein développement. Dans ce cadre, l'organisation suprême de gouvernance a lancé en 2005 l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH)³⁹⁷. Il s'agit d'une route pour le développement social et la consolidation des acquis en matière de démocratie, de décentralisation et d'amélioration des conditions sociales et économiques des couches défavorisées de la population³⁹⁸.

Dans ce cadre, les entreprises marocaines s'efforcent d'être des acteurs économiques actifs dans l'élaboration de cette initiative nationale. Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) trouve ainsi un cadre stratégique et national auquel les entreprises peuvent se référer.

Dans ce chapitre, nous traitons le concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans trois grandes sections : La première mettra l'accent sur l'état de lieux du phénomène de la RSE au Maroc, son évolution et ses différentes approches. Quant à la deuxième et troisième sections, elles seront consacrées à la présentation détaillée des différents dispositifs, Instruments et expériences de la RSE au MAROC.

I.2.1 : La situation du Maroc en matière de RSE

La RSE trouve au Maroc un terrain propice tant en raison des efforts de mise à niveau du tissu économique entrepris dans le sillage de la libéralisation économique, que des avantages que les entreprises y trouvent pour l'amélioration de leur compétitivité et du DD de leur milieu. En plus des pratiques développées par certaines entreprises dans ce domaine, on constate que le mouvement bénéficie d'un suivi très soutenu aussi bien par les organisations professionnelles (Associations professionnelles), les entreprises les plus représentatives, et l'appui résolu des instances politiques aux plus hauts niveaux. Les perspectives de son évolution sont très prometteuses, notamment avec la convergence des efforts des toutes les parties prenantes dans la même stratégie de développement économique, social et environnemental du pays³⁹⁹.

³⁹⁷ INDH : <http://www.indh.gov.ma/fr/index.asp> (Date de consultation : 01/01/2014).

³⁹⁸ EL ABBOUBI M. et EL KANDOUSSI F., (2009), « Le virage de la responsabilité sociale au Maroc : Le cas du secteur agroalimentaire », Revue Reflets et perspectives de la vie économique, 2009/4 - Tome XLVIII, p.69

³⁹⁹ Pacte mondiale Maroc, (2007), « ELEMENTS POUR UN ETAT DES LIEUX DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE AU MAROC », p.3

1.2.1.1 : Les Approches de Développement au Maroc

Le Maroc, à l'instar des autres pays du monde, a connu une succession d'approches de développement, qui se sont développées de différentes politiques ⁴⁰⁰

Ci-après nous présentons la succession de développement à travers l'approche institution et l'approche INDH.

1.2.1.1.1 : Approche institution ou Agence

L'Approche Institution répond parfaitement aux critères d'intégration et de durabilité et continue à approuver son efficacité au niveau de terrain à travers le pays. En fait, les Institutions de développement se renforcent de plus en plus et leurs actions sur le terrain sont de plus en plus efficaces et concrètes⁴⁰¹. Les vertus de cette approche, se sont vérifiées concrètement, avec le développement des organisations gouvernementales (ministères, mairies, agences nationales...) et non gouvernementales (associations professionnelles des travailleurs et patronats, ONG s'intéressant à l'environnement et les affaires sociales...) pour accompagner le développement du pays, notamment dans sa quête de développement économique et sociale.

Le succès de l'approche Institution ou Agence, est à l'origine des caractéristiques favorables qu'elle présente entre autres ⁴⁰²:

- Les entités bénéficient d'une autonomie, leur permettant la gestion souple des fonds selon la logique des résultats et une budgétisation par projets ;
- Un Management par projet dans un cadre partenarial, participatif et concerté ;
- Développement des partenariats stratégiques, équilibrés et de qualité avec les différents acteurs impliqués : l'Etat, les bailleurs de fonds, la société civile ;
- Action horizontale et transversale, permettant aux institutions d'assurer la coordination inter appareil Etatique et avec tiers notamment la société civile et les bailleurs de fonds ainsi que les collectivités locales notamment les communes ;
- Déploiement des mesures d'application des conventions internationales en matière de développement et d'environnement (les Objectifs du milliaire pour le Développement (OMD), Agenda 21, la Charte de la terre, protocole de Kyoto, Protocole GIZC), dans les programmes régionaux et locaux...

Telles sont quelques attributs des organisations qui se sont portées précurseurs pour le développement du DD et de la RSE au Maroc, à titre non limitatif : L'INDH et la CGEM

⁴⁰⁰ CHAHBOUNI A., (2008), « Penser Management de Développement Durable au Maroc : un manuel pour les décideurs, les chercheurs, les étudiants et les ONG de Terrain », Edition MARAYA

⁴⁰¹ Ibidem, p.2

⁴⁰² Idem, p.3

I.2.1.1.2 : l'Approche INDH

L'Initiative nationale pour le développement humain (INDH), lancée par le Roi Mohammed VI en mai 2005, met dans sa ligne de mire la conception des fondations d'un programme national pluriannuel pour l'intégration des objectifs d'investissement dans les domaines sociaux et environnementaux.

L'initiative royale constituait un signal politique clair et positif et un vecteur d'incitation et d'encouragement aux initiatives privées : « La responsabilité sociale des investisseurs a pour pendant et pour condition la responsabilité sociale des entreprises. À cet égard, Nous suivons avec intérêt et satisfaction l'action des entreprises marocaines qui se sont volontairement engagées dans cette voie » (Extrait du Message royal à la troisième édition des « Intégrales de l'Investissement », 2005)⁴⁰³.

Pratiquement, l'INDH offre aux différents acteurs économiques un cadre de référence et des ressources financières importantes (25 millions d'euros pour les cinq premières années de son lancement)⁴⁰⁴ afin d'impulser une dynamique sociale au contexte économique émergent.

I.2.1.2 : La réglementation publique

Dans ce paragraphe, nous présentons un tour d'horizon sur les réalisations Marocaines en termes de réglementations relatives au renforcement de l'instauration de la RSE auprès des entreprises Marocaines. Ainsi, on premier abord, nous présentons les aspects réglementaire relatifs à l'environnement, puis à la réglementation de travail, et en fin aux normes Marocaines.

I.2.1.2.1 : L'environnement

Le Maroc a adhéré concrètement au concept de DD, après le lancement de la Charte nationale de l'environnement et du DD en juillet 2009, qui se repose sur les trois piliers de développement : économique, social et la protection de l'environnement.

Pendant la dernière décennie, le Maroc a ratifié de nombreux traités relatifs à l'environnement, voir tableau récapitulatif ci-après :

Liste	Date
La convention de Genève relative aux rejets d'oxydes de soufre et d'azote responsables des pluies acides	1979
Le contrôle des mouvements transfrontières des déchets dangereux et leur élimination : la convention de Bâle	1989
La convention de Vienne et les amendements de Londres et Copenhague	1985-1990
La convention de la protection de la couche d'ozone : le protocole de Montréal	1992
La convention sur les changements climatiques suite au sommet de RIO	1995

⁴⁰³ Idem, p.71

⁴⁰⁴ Source : http://www.indh.gov.ma/fr/programme_2005.asp (Date de consultation 02/01/2014).

La convention sur la diversité biologique	1995
Le protocole relatif à la prévention de la pollution de la mer méditerranée lié à la convention	1999
La Déclaration de sa Majesté Mohammed VI au Sommet de Développement Durable à Johannesburg	2002
L'adhésion au protocole de Kyoto	2002

Tableau 41 : Les principaux textes internationaux ratifiés par le Maroc dans le domaine de l'environnement

Source : <http://www.dree.org/>

De plus, dans le cadre des accords de coopérations entre le Maroc et l'Union Européenne (UE), plusieurs chantiers de coopération ont été convenus, à savoir : Amélioration de la qualité du sol et des eaux, des conséquences du développement industriel et du contrôle, et de la prévention de la pollution marine⁴⁰⁵.

Néanmoins, l'intégration des conventions internationales dans le droit national marocain est toujours en cours d'intégration. Le ministère de l'environnement marocain a effectué un recensement des textes juridiques régissant la protection de l'environnement et a constaté qu'ils souffraient d'une certaine ancienneté et d'un manque de cohérence⁴⁰⁶.

I.2.1.2.2 : Le travail

L'année 2004 a marqué la scène législative Marocaine, avec par la publication d'un nouveau code du travail qui est venu pour encren davantage le rattachement aux droits humains et aux conventions internationales du travail. L'institution de plusieurs instances de médiation, d'arbitrage, de consultation et des mécanismes de la négociation collective périodique, est venue pour renforcer plus la concertation sociale au travail.

Aussi, plus de nouveautés ont été introduites dans le nouveau code du travail, qui propose des instruments pour l'adaptation de certaines mesures aux spécificités sectorielles et organisationnelles. Ce sont principalement des outils internes comme le comité d'entreprise, le comité d'hygiène et de sécurité, l'accord d'entreprise et la convention collective de branche⁴⁰⁷. Le tableau ci-après résume les textes internationaux ratifiés par le Maroc dans le domaine du travail.

Liste	Date
La convention n° 155 de l'OIT concernant la sécurité et la santé des travailleurs et le milieu du travail	1950
La convention n° 161 sur les services de santé au travail étend la notion de service médical du travail au concept de santé au travail	1958
Convention sur le travail forcé du 28 juin 1930	1957
Convention sur l'abolition du travail forcé du 25 juin 1957	1966
Convention n° 111 concernant la discrimination (emploi et profession)	1962

⁴⁰⁵ Ministère de l'énergie, des mines, de l'eau et de l'environnement, www.mem.gov.ma/

⁴⁰⁶ EL MALKI T., (2010), « Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance : analyse empirique dans le cas du Maroc », Thèse de doctorat Es sciences économiques Aix Marseille université, p.318

⁴⁰⁷ EL ABBOUBI M. et EL KANDOUSSI F., (2009), op.cit., p.71

Convention n° 100 sur l'égalité de rémunération entre la main d'œuvre masculine et la main d'œuvre féminine, ratifiée par dahir du 9 novembre	1979
Convention n° 4 concernant le travail de nuit des femmes, ratifiée par dahir du 13 juin	1956
Convention n° 45 concernant l'emploi des femmes aux travaux souterrains dans les mines de toutes catégories, ratifiée par dahir du 16 décembre	1957
La recommandation n° 195 exprimant la nouvelle problématique de la formation tout le long de la vie et ses effets sur les rôles classiques respectifs de l'État, de l'entreprise et des travailleurs	2004
Convention n° 187 sur le cadre promotionnel pour la sécurité et la santé au travail	2006

Tableau 42 : Les principaux textes internationaux ratifiés par le Maroc dans le domaine du travail⁴⁰⁸

I.2.1.2.3 : Les droits de la personne

Les droits de la personne sont reconnus sur un plan institutionnel à travers deux institutions majeures : le Conseil consultatif des droits de l'Homme et l'Instance Equité et Réconciliation⁴⁰⁹.

Ils sont le garant du respect des valeurs universelles de la personne humaine. Ils sont en conformité avec les engagements internationaux en la matière. Ils abordent à titre indicatif :

- l'égalité et la non-discrimination ;
- la protection de l'enfance ;
- la liberté d'association ;
- les conditions de la femme,
- le statut personnel,
- le droit du travail
- le droit pénal.

Le tableau ci-après résume les textes internationaux ratifiés par le Maroc dans le domaine du travail

Liste	Date
La convention n° 155 de l'OIT concernant la sécurité et la santé des travailleurs et le milieu du travail	1950
La convention n° 161 sur les services de santé au travail étend la notion de service médical du travail au concept de santé au travail	1958
Convention sur le travail forcé du 28 juin 1930	1957
Convention sur l'abolition du travail forcé du 25 juin 1957	1966
Convention n° 111 concernant la discrimination (emploi et profession)	1962

Tableau 43 : Les principaux textes internationaux ratifiés par le Maroc dans le domaine des droits de l'homme⁴¹⁰

⁴⁰⁸ L'Association démocratique des femmes du Maroc (AFDM), <http://www.afdm.ma/>

⁴⁰⁹ LABARONNE D. et GANA-OUESLATI E., (2009), « Analyse comparative du cadre institutionnel de la RSE au Maroc et en Tunisie », p.12

⁴¹⁰ L'Association démocratique des femmes du Maroc (AFDM), <http://www.afdm.ma/>

I.2.1.2.4 : Normes marocaines

Sur le plan normatif, le Maroc ne cesse de poursuivre le mouvement international de standardisation et normalisation de son arsenal normatif. Le ministère de tutelle (Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à niveau de l'économie) témoigne d'une importante demande du tissu entrepreneurial Marocain, dans l'instauration de nouvelles normes au Maroc. Elles concernent entre autres ⁴¹¹:

- La norme NM 00.5.600 : Système de Management des aspects sociaux dans l'entreprise établi par l'arrêté du Ministre de l'industrie du commerce et de l'énergie et des mines du 17 Août 2001 (B.O. N° 4936 du 20 Sept 2001) : Cette norme se base sur les principes définis dans la SA 8000 (Social Accountability 8000) et aux onze conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT). Elle tient compte de la réglementation locale et du code du travail et est compatible avec les autres systèmes de management (qualité, environnement et sécurité). La norme spécifie également les orientations générales pour la mise en place et la gestion d'un système d'audit social.
- La norme marocaine sur les généralités de l'audit social (NM 00.5.610) ;
- L'homologation marocaine des normes suivantes :
 - NM ISO 9000 : Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire;
 - NM ISO 9001 : Systèmes de management de la qualité - Exigences ;
 - NM ISO 9004 : Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances ;
 - NM 00.5.800 : systèmes de management de santé et de sécurités au travail – Guide ;
 - NM 00.5.801 : systèmes de management de santé et de sécurités au travail – Exigences.

Par ailleurs, le Maroc a été membre de la commission francophone de la préparation de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale. Cette volonté de normalisation témoigne une dynamique orientée vers l'intégration des enjeux sociaux dans les systèmes de management et une volonté d'établir les bases normatives pour aller au-delà des obligations légales et contribuer à un climat de confiance entre les différents acteurs socio-économiques⁴¹².

I.2.1.3 : Les obstacles à la RSE au Maroc

La Maroc dans sa quête à instaurer doucement et sûrement les pratiques de la RSE, a déployé des efforts pluridisciplinaires louables depuis 2005 ; Néanmoins, plusieurs obstacles compromettent sa mise en application sereine auprès des entreprises et organisations. Ces blocages peuvent se

⁴¹¹ LABARONNE D. et GANA-OUESLATI E., (2009), op.cit., p.15

⁴¹² EL ABBOUBI M. et EL KANDOUSSI F., (2009), op.cit., p.71

résumer dans l'insuffisance de la qualification du personnel, le manque d'information et de ressources financières (FILALI MAKNASSI, 2009)⁴¹³.

A l'origine de ces blocages, on trouve :

- La culture Marocaine originaire qui prône sur des valeurs paternalistes traditionnelles «entrepreneuriat paternaliste » (Mezuar, 2002)⁴¹⁴, réduit la performance économique à la diminution des coûts et concentre l'autorité entre les mains du patronat. Par conséquent, cette culture réprime le développement des mouvements et interactions des différentes parties prenantes, particulièrement les syndicats, et de facto freine les opportunités de concertation sociale (Ettahiri, 2009)⁴¹⁵.

A noter, le mouvement syndicaliste Marocain, a été pendant plusieurs années affaibli et dominé par des logiques d'affrontement, d'où la difficulté de mettre en place les bases d'un dialogue social tourné vers la négociation et la concertation (Hamoumi, 2005)⁴¹⁶.

- La mise en place d'une RSE formelle au Maroc, se heurte par la fragilité financière, structurelle et humaine des entreprises Marocaines, étant donné, la structure prédominante des petites et moyennes entreprises (PME) dans le tissu entrepreneurial au Maroc. Cette fragilité organisationnelle met en avant la difficulté majeure à mettre à niveau, contrôler voire même certifier ces entreprises, pour instaurer de nouveaux modes de management qui substitueront le formel à l'informel, l'introduction des procédures aux processus, la planification à la place de l'intuition et l'écrit à la place l'oral (Torres, 1997)⁴¹⁷.
- la qualification des employés et des cadres dirigeants ne suit pas encore l'enthousiasme accordé à la RSE par les autorités marocaines. L'offre des formations supérieures et professionnelles (publiques et privées) demeure principalement concentrée sur les disciplines et spécialités encourageant principalement la compétitivité, au détriment des concepts et valeurs revendiquant le développement durable et la RSE et qui restent des aspects secondaires et complémentaires dans les programmes de formation (Ettahiri, 2009)⁴¹⁸.

⁴¹³ FILALI MAKNASSI R. (2009), « Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc ? », Droits de l'Homme et développement durable : quelle articulation ? Paris, L'Harmattan.

⁴¹⁴ MEZUAR A. (2002), L'entreprise marocaine et la modernité. Recherche sur les conditions de changement culturel pour un progrès durable, Casablanca, Casablanca Éd.

⁴¹⁵ ETTAHIRI S. (2009), « Perception et pratique de la responsabilité sociale des entreprises au Maroc : cas du textile habillement », Actes de la conférence internationale sur la RSE, Agadir, Maroc

⁴¹⁶ HAMOUMI K. (2005), « Syndicalisme et management dans les entreprises marocaines : faire du dialogue social la solution de la performance absolue des entreprises », Actes de la 23e Université d'été de l'IAS, Lille, France

⁴¹⁷ TORRES O., (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », Revue Internationale PME, vol. 10, n° 2.

⁴¹⁸ ETTAHIRI S. (2009), op.cit., p.1

I.2.2 : Les dispositifs de la RSE au MAROC

Les dispositifs de la RSE au Maroc, se sont développés graduellement avec le temps, et avec l'augmentation de degré de maturité des enjeux de DD, par l'ensemble des acteurs économiques du pays. Néanmoins, on peut les identifier en deux grands dispositifs majeurs, le premier concerne le label de CGEM pour la RSE, et le second concerne l'initiative sectorielle du secteur de textile et habillement dans le label de la fibre citoyenne.

I.2.2.1 : L'implication de la CGEM (patronat marocain) au plan de la RSE : le Label CGEM et la charte de responsabilité sociale

Dans ce paragraphe, nous présentons en détail le dispositif de la RSE au Maroc via la confédération générale des entreprises au Maroc (le représentant du patronat), par le biais de son label RSE.

En premier abord, nous présentons le cadre de la labélisation, ainsi que ses axes thématiques, puis en deuxième lieu, nous explicitons en détail tous les axes d'actions relatifs au travail de l'esprit du label RSE – CGEM.

I.2.2.1.1 : L'approche RSE par la CGEM – Maroc

La CGEM a élaboré une Charte de Responsabilité Sociale et s'est dotée d'un Label pour la RSE. La Charte de Responsabilité Sociale de la CGEM a été adoptée par le Conseil National de l'Entreprise le 14 décembre 2006. Elle intègre en préambule une formule d'engagement de ses membres sur la voie de la RSE.

Outre la souscription aux objectifs du DD, ladite charte recouvre la promotion des droits fondamentaux, la prise en compte des intérêts et attentes des parties prenantes, et l'intégration de ce processus dans la stratégie et le management de l'entreprise. La Charte présente, à titre indicatif, les objectifs principaux de la RSE qu'elle structure autour de 9 axes thématiques ⁴¹⁹:

1. Respecter les droits humains
2. Améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles
3. Protéger l'environnement
4. Prévenir la corruption
5. Respecter les règles de la saine concurrence
6. Renforcer la transparence du gouvernement d'entreprise
7. Respecter les intérêts des clients et des consommateurs
8. Promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants
9. Développer l'engagement sociétal

⁴¹⁹ Label CGEM pour RSE, (2009), " la RSE : les aspects relatifs au Travail", Réseau pacte mondiale Maroc, www.cgem.ma, p.21

I.2.2.1.2 : Les aspects relatifs au travail

I.2.2.1.2.1 : Le dialogue social

La notion de dialogue social rappelle les échanges qui peuvent être lieu entre les employeurs, les travailleurs et l'État. Sur le plan stricto-sensu, le dialogue est employé pour désigner particulièrement les relations bilatérales ou tripartites qui se développent entre les pouvoirs publics et les organisations des travailleurs et des employeurs. Mais l'expression est de plus en plus utilisée pour décrire les relations diverses qui se développent au sujet des questions de travail et de la protection sociale entre les différents représentants de ces intérêts socio-économiques⁴²⁰.

La structuration des droits et institutions du dialogue social selon le Label CGEM pour RSE, se résume selon le tableau ci-après.

	Axes	Droits	Eléments des droits et institutions
I	Le cadre légal des rapports collectifs de travail	1. Le droit d'organisation	A- La liberté syndicale B- La représentation collective par les délégués élus
		2- Le droit de la négociation et des conventions collectives	A- Le droit à la négociation collective B- Le Droit de la convention collective
		3- Les institutions de participation	A- Le cadre institutionnel de la communication et de la concertation dans l'entreprise B. Les organes publics de promotion du dialogue social et de traitement des conflits collectifs
			a. Le Comité d'entreprise b. Le Comité de sécurité et d'hygiène c. Les représentants syndicaux dans l'entreprise a. Le Conseil de la Négociation Collective b. Le Conseil de Médecine du Travail et de la Prévention des Risques Professionnels c. Le Conseil Supérieur de la Promotion de l'Emploi et les Conseils Régionaux et Provinciaux d. La Commission Nationale d'Enquête et de Conciliation e. Les Commissions provinciales et locales
II	La consolidation du dialogue social par des partenariats durables	1. Promouvoir une culture du dialogue social	A. La formalisation des relations collectives de travail B. La complémentarité des formes de représentation collective
		2. L'adaptation du dialogue social au contexte de l'entreprise	
		3. La consécration des progrès par des partenariats autour du travail	A. Relever les défis communs B. Adopter les bonnes pratiques

Tableau 44 : Structure du guide du label RSE – CGEM du volet « dialogue social »⁴²¹

⁴²⁰ Ibidem, p.24

⁴²¹ Idem, pp.23-37, Tableau élaboré à partir

I.2.2.1.2.2 : L'éradication du travail forcé et du travail des enfants

L'interdiction du travail forcé et du travail des enfants a représenté historiquement l'un des premiers pas sur la voie de la reconnaissance de l'universalité des droits humains.

Au sens de la convention n° 29 de l'OIT, le travail forcé est constitué par tout « service exigé d'un individu sous la menace d'une peine quelconque et pour lequel ledit individu ne s'est pas offert de plein gré »⁴²²

L'objectif d'éradication du travail forcé se double alors de celui de la protection des travailleurs contre les abus qui peuvent menacer l'exercice du libre travail. Les mesures visant la protection des personnes les plus exposées à ce risque participent à sa réalisation⁴²³.

La structuration des droits dans le volet « éradication du travail forcé et du travail des enfants » selon le Label CGEM pour RSE, se résume selon le tableau ci-après.

Axes		Eléments des droits
I	L'éradication du travail forcé	S'assurer que le règlement intérieur et le contrat de travail ne contiennent pas de dispositions ambiguës ou équivoques, pouvant avoir pour effet de restreindre la liberté du travailleur de démissionner
		Entourer les cautions, les retenues sur salaires ainsi que les avances et les crédits au personnel, des précautions visant à sauvegarder la liberté du travailleur de s'en délivrer à tout moment pour garantir sa liberté de travail ;
		Éviter toute mesure de nature à restreindre la liberté du travailleur d'aller et de venir ou de proposer ses services, telles que la confiscation des documents d'identité, le refus de délivrer les attestations de travail et de salaires... etc
		S'interdire les contrats de marchandage, par lesquels les contractants s'engagent à faire effectuer le travail par autrui. En cas de nécessité de recourir à de telles conventions, il faut s'assurer que le travailleur qui exécute le travail a donné son consentement libre et que le salaire qu'il perçoit est conforme aux prescriptions légales ;
		Mettre en place une procédure destinée à donner suite à toute information établissant l'existence du travail forcé dans l'entreprise ou chez ses sous-traitants ;
		Adopter des pratiques visant à s'assurer que le salaire soit versé directement au travailleur en réduisant les risques de tout prélèvement indu fait contre sa volonté
		Exercer une influence positive sur les partenaires en exigeant notamment : - que les travailleurs mis à la disposition de l'entreprise soient titulaires de contrats réguliers de travail qui garantissent leur liberté (intérimaires, agents mis à disposition... etc.) ; - que les produits ou les services fournis à l'entreprise soient réalisés par des travailleurs majeurs, en situation régulière
		Accorder un intérêt spécifique à la condition des travailleurs migrants et des autres catégories de travailleurs particulièrement exposés à ce risque (handicapés mentaux, jeunes issus de l'exode rural... etc.) ;
		Soulever la question de la liberté du travail avec les représentants des travailleurs et leur assurer une formation sur les risques juridiques et commerciaux qu'engendre pour l'entreprise son implication, même involontaire, dans des

⁴²² Ibidem, p.47

⁴²³ Idem, p.48

		rapports de travail forcé (réputation et image de marque, procès et poursuites pénales, retombées sur le marché du travail... etc.).
II	L'élimination du travail des enfants	Exiger le respect de l'âge minimum du travail par ses propres services et leurs fournisseurs
		Utiliser les mécanismes adéquats et fiables pour vérifier l'âge lors des procédures de recrutement ;
		Conférer une responsabilité particulière au médecin du travail en la matière ;
		Accorder un intérêt particulier à la question lorsqu'il est fait recours au travail à domicile, en vérifiant si les enfants sont scolarisés et dans quelle mesure ils participent à la réalisation des travaux confiés à leurs parents ;
		Mettre en place un système d'écoute et de suivi pour détecter les risques d'implication de l'entreprise dans le travail des enfants de ses sous-traitants ;
		Exercer une influence positive sur la profession et la filière de production en favorisant notamment des mesures visant à encourager les parents à scolariser les enfants et à les soustraire au travail.

Tableau 45 : Structure du guide du label RSE – CGEM du volet « L'éradication du travail forcé et du travail des enfants »⁴²⁴

I.2.2.1.2.3 : L'égalité et la non-discrimination dans le travail

L'idéal de l'égalité est au cœur de la justice. Il est à la base de la démocratie et le fondement de l'État de droit. Il constitue la condition indispensable à la reconnaissance des autres droits fondamentaux et un indicateur essentiel d'évaluation de leur respect effectif⁴²⁵.

La Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (DUDH) s'ouvre ainsi sur la proclamation selon laquelle « tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits ». Il en ressort que chacun peut se prévaloir de tous les droits et de toutes les libertés qu'elle proclame « sans distinction aucune, notamment de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion, d'opinion politique ou de toute autre opinion, d'origine nationale ou sociale, de fortune, de naissance ou de toute autre situation ». L'énumération des motifs inadmissibles de discrimination est clairement donnée seulement à titre indicatif, comme le confirme l'emploi de l'adverbe « notamment ».

La structuration des droits dans le volet « L'égalité et la non-discrimination dans le travail » selon le Label CGEM pour RSE, se résume selon le tableau ci-après.

⁴²⁴ Ibidem, pp.46-54

⁴²⁵ Idem, p.56

Axes		Eléments des droits
I	Signification du principe de non discrimination	L'égalité dans l'emploi et la profession signifie tout simplement qu'aucune personne ne doit être traitée de manière défavorable pour des motifs sans rapport avec les aptitudes nécessaires à l'accomplissement du travail considéré. Tous les individus doivent bénéficier des mêmes chances pour accéder au travail et exercer leur profession.
II	Le concept de travail de valeur égale	Le principe de non-discrimination en matière salariale est souvent exprimé par l'adage « à travail égal, salaire égal ». Cette règle peut signifier qu'aucune différence dans la rémunération ne devrait exister entre deux travailleurs qui accomplissent un même travail. Mais la convention n° 100 concernant l'égalité de rémunération entre la main d'œuvre féminine et la main d'œuvre masculine ne s'arrête pas à cette égalité formelle. Elle recourt à une formulation plus subtile, celle de « travail de valeur égale ». Son approche permet de mieux appréhender l'égalité de salaire et oriente mieux la recherche et l'élimination des formes occultes de discrimination au travail...
III	Les multiples manifestations de la discrimination	La règle de l'égalité est aussi formulée en termes non équivoques par l'article 9 du Code du travail : « Est interdite (...) toute discrimination fondée sur la race, la couleur, le sexe, le handicap, la situation conjugale, la religion, l'opinion politique, l'affiliation syndicale, l'ascendance nationale ou l'origine sociale, ayant pour effet de violer ou d'altérer le principe d'égalité des chances ou de traitement sur un pied d'égalité en matière d'emploi ou d'exercice d'une profession, notamment en ce qui concerne l'embauchage, la conduite et la répartition du travail, la formation professionnelle, le salaire, l'avancement, l'octroi des avantages sociaux, les mesures disciplinaires et le licenciement (...) ».
IV	Intérêts à valoriser la diversité dans les lieux du travail	La discrimination dessert la cohésion au sein de l'entreprise et crée des tensions qui peuvent être sources de conflits. Son élimination contribue à l'amélioration de la compétitivité et au progrès social. Il est un fait, cependant, que de nombreuses inégalités qui sévissent dans les lieux de travail sont favorisées par leur large diffusion dans la société et par leur enracinement socioculturel : clientélisme, ségrégation sexuelle...etc. Leur élimination passe par une prise de conscience partagée par les travailleurs dans le cadre d'un dialogue social. Elle doit constituer un objectif intégré dans un processus de mise à niveau qui comprend la conformité juridique et le renforcement des compétences. Les cadres, comme les autres travailleurs doivent être convaincus que ce processus est indispensable aussi bien pour l'entreprise que pour l'évolution individuelle et collective.
V	Les ressorts de l'égalité de chance dans l'emploi et la profession	Etant en relation étroite avec les inégalités qui sévissent dans la société, la discrimination au travail nécessite le concours de tous les partenaires sociaux pour être combattue. L'efficacité des actions à entreprendre s'avère, en effet, largement dépendante de leur cohésion socioculturelle et de leur intégration aux objectifs de développement du pays.
VI	La promotion de l'égalité par l'entreprise	La responsabilité sociale de l'entreprise, telle qu'elle est encouragée par le Pacte mondial, les Directives de l'OCDE et la Déclaration de l'OIT, invite les organisations à accorder une priorité à la non-discrimination au travail et à soutenir, au sein de la société, les actions destinées à développer un climat général d'égalité et d'accès aux opportunités.

Tableau 46 : Structure du guide du label RSE – CGEM du volet « L'égalité et la non-discrimination dans le travail »⁴²⁶

⁴²⁶ Idem, pp.46-54

I.2.2.1.2.4 : La santé au travail

Les mesures relatives à la santé et à la sécurité au travail évoluent en parallèle avec risques industriels. Ainsi, le développement anarchique des régions industrielles a encouragé l'élargissement des villes et les zones industrielle. Ainsi, les États, de par leur rôle de gouvernance, sont appelé à adopter des dispositifs appropriés d'aménagement de l'espace, dont les éléments saillants ont été constitués par la législation relative à l'hygiène, la salubrité et la commodité publiques, puis par la réglementation des établissements classés et enfin par le droit de l'urbanisme. Par conséquent, l'augmentation du nombre et de la criticité des accidents du travail, par le développement industriel, rendaient prioritaire et impératif l'amélioration des mesures de prévention et la reconnaissance d'une responsabilité exclusive de l'employeur. Ainsi, le volet de la santé au travail, constitue un pilier vital dans les pratiques de la RSE en général, et la labélisation CGEM en particulier⁴²⁷.

La structuration des droits dans le volet «La santé au travail» selon le Label CGEM pour RSE, se résume selon le tableau ci-après.

Axes		Eléments des droits
I	Définition de la santé et de la sécurité au travail	Le droit à la santé est défini par le pacte international sur les droits, économiques, sociaux et culturels (PIDSEC) en ces termes : « le droit qu'à toute personne humaine de jouir du meilleur état de santé physique et mentale qu'elle soit capable d'atteindre ». Le même pacte prévoit parmi les mesures que les États doivent développer pour assurer le plein exercice de ce droit figure : « b) (...) l'amélioration de tous les aspects de l'hygiène du milieu et de l'hygiène industrielle ; c) la prophylaxie et le traitement des maladies épidémiques, endémiques, professionnelles et autres ainsi que la lutte contre ces maladies ».
II	Une responsabilité collective, organisée autour de l'entreprise	Cette nouvelle vision a été portée par un mouvement d'idées plus global qui préconisait sur le plan doctrinal « la réforme de l'entreprise ». Ses propositions relatives à la santé au travail préconisaient le concept de « sécurité intégrée » qui consiste à prendre en considération le risque industriel dans tout le processus de fabrication, d'installation et d'utilisation des équipements et des produits dangereux.
III	Les normes internationales	La convention n° 155 concernant la sécurité et la santé des travailleurs et le milieu du travail (1950) demeure la pièce maîtresse du dispositif normatif de l'OIT en la matière. Dans sa continuité, la convention n° 161 sur les services de santé au travail (1958) étend la notion de service médical du travail au concept de santé au travail pour affirmer la transdisciplinarité qu'il requiert. Enfin, l'approche holistique contemporaine de la question s'exprime avec éclat dans la convention n° 187 sur le cadre promotionnel pour la sécurité et la santé au travail (2006).
IV	Les prescriptions du Code du travail	La santé et la sécurité au travail relèvent des prescriptions générales relatives aux conditions de travail et des mesures particulières traitant d'une part, de l'hygiène et de la sécurité des salariés et d'autre part de la médecine du travail

⁴²⁷ Ibidem, p.74

V	Les voies de la promotion de la sécurité et de la santé au travail	La méthode préconisée par la RSE rejoint parfaitement les orientations des instruments relatifs à la sécurité et à la santé au travail. Elle peut donc parfaitement inspirer les actions des entreprises sur la voie de la consolidation de la participation, de la préservation de l'environnement et d'une meilleure prévention des risques de santé au travail
---	--	---

Tableau 47 : Structure du guide du label RSE – CGEM du volet « La santé au travail »⁴²⁸

I.2.2.1.2.5 : La formation et le développement des compétences

Pendant longtemps, l'organisation de la production industrielle recourait au fractionnement du travail en des tâches simples afin de réduire au strict minimum, ses besoins en travailleurs qualifiés et en formation. De nos jours, l'envahissement des technologies, la normalisation de la qualité et la mise en concurrence directe des entreprises dans un marché mondial globalisé imposent un alignement permanent sur les standards les plus élevés et une réactivité forte aux transformations de la demande. La qualité des ressources humaines devient, dans ce contexte, la condition première pour maintenir la compétitivité de l'entreprise.

La structuration des droits dans le volet «La formation et le développement des compétences» selon le Label CGEM pour RSE, se résume selon le tableau ci-après.

	Axes	Eléments des droits
I	Les normes Internationales	L'intérêt de l'OIT pour la promotion de l'emploi par la formation s'est exprimé dans les années soixante-dix par une convention relative au congé éducation payé et surtout par la convention n° 142 (1975) dont les orientations de base demeurent valides. Mais c'est surtout la recommandation n° 195 (2004) qui exprime la nouvelle problématique de la formation tout le long de la vie et ses effets sur les rôles classiques respectifs de l'État, de l'entreprise et des travailleurs.
II	Le cadre institutionnel National	Le Code du travail proclame le droit des travailleurs à la formation y compris par les programmes de lutte contre l'analphabétisme, selon les conditions à fixer par voie réglementaire. Celles-ci sont constituées jusqu'à présent, uniquement par les mesures qui régissent les contrats spéciaux de formation.
III	Les voies de l'investissement dans le capital humain	La fréquentation des travailleurs qualifiés et des lieux de travail a constitué depuis toujours un moyen d'acquisition ou d'amélioration de la qualification à un métier ou une profession. L'entreprise moderne hérite naturellement de cette fonction. Par l'échange de connaissances entre les travailleurs, mais aussi par son organisation, ses méthodes et ses instructions, elle contribue forcément à développer le savoir-faire de ses salariés et à façonner leur comportement professionnel.

Tableau 48 : La structuration des droits dans le volet «La formation et le développement des compétences» selon le Label CGEM pour RSE

⁴²⁸ Idem, pp.73-84

1.2.2.2 : Une initiative sectorielle : le label « fibre citoyenne » dans le secteur textile⁴²⁹

En 2005, l'ONG « Yamana » lançait une initiative importante sur la qualité sociale et environnementale appliquée à la filière textile : le programme « Fibre citoyenne » (FC), qui entendait donner une valeur ajoutée aux entreprises textiles françaises mais aussi émanant des pays émergents, frappées par la concurrence des produits chinois. L'ONG, créée en 1998, s'est fixé pour objectif d'appliquer des critères sociaux et environnementaux à l'ensemble de la filière textile, des matières premières à la confection finale. Ce programme a reçu l'appui des pouvoirs publics ; il a démarré sur le marché des « vêtements d'image et de travail » (uniformes) et s'applique à l'ensemble des acteurs économiques de la filière : clients (firmes donneurs d'ordre, collectivités locales, citoyens), les distributeurs (détaillants, grossistes, importateurs) et les producteurs (fabricants, sous-traitants).

De manière spécifique, le programme demande aux entreprises de s'engager à la fois sur des objectifs impératifs (sécurité et santé des employés par exemple) et sur des actions de progrès définies dans le temps et contrôlées par un « comité de veille et de validation » regroupant l'ensemble des parties prenantes du secteur (associations de consommateurs, pouvoirs publics, syndicats, ONG). A titre d'exemple, un objectif comme celui d'assurer une rémunération décente aux salariés ou de réduire les déchets, lorsqu'il aura été contrôlé et validé par les parties prenantes et qu'il sera atteint par plusieurs entreprises concurrentes, devra faire l'objet d'une communication aux collectivités afin qu'elles puissent intégrer ce critère dans leur appel d'offres. S'agissant du Maroc, après la « Charte des valeurs » adoptée en 2003, la fédération du secteur textile a adopté le label « Fibre citoyenne » en 2007. Ce label distingue les entreprises du secteur textile-habillement respectant la réglementation marocaine en matière de gestion des ressources humaines et conditions de travail. Le label confirme la mise en place au sein des entreprises labellisées des systèmes de gestion leur permettant d'assurer, démontrer et maintenir la conformité à la loi et à la charte des valeurs de l'organisation professionnelle du secteur du textile (AMITH). De manière plus précise, les firmes labellisées dans un esprit de responsabilité sociale, adoptent un certain nombre de principes liés au travail des enfants, au travail forcé, à la discrimination, l'hygiène, la santé, et la sécurité, à la rémunération et autres avantages sociaux, aux horaires de travail, à la liberté d'association, à la sous-traitance, à l'environnement et aux règles de management (systèmes de gestion et d'organisation). Au niveau opérationnel, le groupe INDITEX, important donneur d'ordre espagnol, s'est associé au programme (en collaboration avec l'AMITH et l'ANPME – Agence nationale des PME au Maroc) dans la mesure où le critère

⁴²⁹ EL MALKI T., (2010), op.cit., pp.324-325

principal pour faire partie du club des sous-traitants du groupe est l'obtention du label FC. Le Bureau International du Travail est également associé au projet. Chacun contribue à sa manière mais le principal bailleur de fonds reste l'ANPME qui contribue à hauteur de 80% des frais d'accompagnement. Le reliquat, c'est l'entreprise bénéficiaire de l'accompagnement qui le supporte avec INDITEX. Ainsi, les firmes ciblées en priorité sont celles qui fabriquent des articles en jeans, à cause du rejet des matières intervenant dans le délavage qui est jugé très néfaste pour l'environnement. A l'heure actuelle, 45 entreprises (30 basées à Tanger et 15 à Casablanca) font partie du projet-pilote pour décrocher le label FC.

I.2.3 : Les Instruments et expériences de la RSE au MAROC

I.2.3.1 : Les pratiques et les instruments de la RSE et L'ISR au Maroc

En raison de sa proximité avec le marché européen, le Maroc prend acte de la montée en puissance de la RSE et décide de l'introduire auprès de ses entreprises.

I.2.3.1.1 : La stratégie nationale de la gestion énergétique

En matière de promotion des investissements verts et responsable et d'appui aux entreprises, un cadre réglementaire incitatif est déjà mis en place, permettant d'orienter les investissements dans les secteurs stratégiques, les filières de l'économie verte et les régions à développer, et d'optimiser les impacts et retombées économiques sur le territoire. Les évaluations conduites par les pouvoirs publics Marocains ont permis de choisir les énergies renouvelables et les technologies vertes comme secteurs prioritaires en raison des possibilités d'appropriation technologique qu'ils offrent⁴³⁰.

Dans le cadre de sa stratégie énergétique, le Maroc accorde une priorité au développement des énergies renouvelables et au développement durable. Avec des ressources solaires abondantes (un potentiel de 2 600 kWh/m²/an) et une position stratégique au cœur d'un carrefour énergétique (Connexion au réseau électrique espagnole par deux lignes de 400kV/700 MW), le Maroc offre ainsi plusieurs opportunités d'investissements dans le secteur de l'énergie solaire thermique et photovoltaïque, notamment avec le lancement des programmes structurants suivants :

Le Projet Marocain de l'Energie Solaire : Ce projet de développement intégré vise la mise en place en 2020 d'une capacité de production électrique à partir de l'énergie solaire d'une capacité totale de 2 000 MW sur cinq sites : Ouarzazate, Ain Bni Mathar, Fom Al Oued, Boujdour et

⁴³⁰ LUÇONE Z. et LAPUJADE J., (2011), « Investissement Socialement Responsable : quelle stratégie pour la méditerranée », INVEST IN MED - ANIMA INVESTMENT NETWORK, Etude N°32, p.

Sebkhat Tah. Les deux technologies - Concentrated Solar Power (CSP) et Photovoltaïque- sont envisagées pour ces différentes stations. Ce programme augmentera la part de l'énergie solaire dans la capacité électrique totale à 14% à l'horizon 2020 et évitera l'émission de 3,7 millions de tonnes de CO² par an.

Programme de développement du marché marocain des chauffe-eau solaires (PROMASOL) : Ce programme vise l'installation de 440 000 m² de capteurs solaires thermiques en 2012 et 1,7 million de m² en 2020. En terme d'énergie thermique annuelle produite, ces chiffres correspondent à 1 190 GWh d'ici 2020. Ce programme évitera l'émission de 920 000 tonnes de CO₂ par an et créera 920 postes d'emploi permanents.

Ces deux plans ont été conçus en tenant compte des Mécanismes de Développement Propre.

Une loi encadre la mise en œuvre de ces programmes et la commercialisation de la production.

Financement : Cette stratégie bénéficie des ressources mobilisées dans le cadre du Fonds de Développement Energétique d'un montant équivalent à 1 milliard de dollars provenant des dons du Royaume d'Arabie Saoudite (500 M\$ US), des Emirats Arabes Unis (300 M\$ US) et de la contribution du Fonds Hassan II pour le Développement Economique et Social (200 M\$ US). L'année 2010 a été marquée par la mise en place de la Société d'Investissements Energétiques (SIE) dotée d'un capital d'un milliard de dirhams souscrit par l'Etat (71%) et le Fonds Hassan II pour le Développement Economique et Social (29%).

Source : <http://www.invest.gov.ma/?Id=24&lang=fr&RefCat=2&Ref=145>;

Date de consultation : 03/01/2014

Encadré 6 : Maroc : une stratégie intégrée pour promouvoir les investissements dans les énergies solaires et éoliennes

1.2.3.1.2 : La lutte contre la corruption

Dans le cadre de ses activités dédiées au « Développement économique durable » et plus spécifiquement aux petites et très petites entreprises (TPE), l'Agence de Coopération technique Allemande pour le Développement (GIZ), a collaboré avec l'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME) et l'Instance Centrale de Prévention de la Corruption (ICPC), pour créer un site internet dédié permettant aux entreprises de dénoncer les actes de corruption avec la garantie totale d'anonymat. Cette action s'inscrivait dans le cadre de la mise en œuvre de la Mesure 73 du Pacte National pour l'Emergence industrielle (PNEI) du Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies (MICNT).⁴³¹

⁴³¹ Propos développés à partir du site : <http://www.stopcorruption.ma> date de consultation : 06/01/2014

Il a été décidé de mettre en place un « point de contact pour recueillir les informations relatives à des tentatives de corruption ou d'incitation à la corruption dans le cadre de marchés publics ou d'opérations d'investissements à la disposition des entreprises qui souhaitent dénoncer des actes de corruption ».

Les avantages du portail sont les suivants :

- L'anonymat du dénonciateur est garanti ;
- La possibilité d'établir un dialogue continu entre les dénonciateurs et les investigateurs, à travers une boîte aux lettres électronique sécurisée garantissant l'anonymat du dénonciateur, chose qui n'est pas possible avec un simple numéro vert ;
- La possibilité de joindre des preuves comme document attaché ;
- La transcription des rapports n'est pas nécessaire ;
- Collecte structurée des renseignements grâce notamment à la catégorisation des actes de corruption et à la spécification de la zone géographique ;
- Accès 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

Outre ces avantages, le portail permettra d'accompagner les actions de l'ANPME qui souhaite encourager les entreprises à recourir massivement aux technologies de l'information.

Par ailleurs, les informations collectées serviront à alimenter la base de données de l'ICPC, relative au phénomène de la corruption et à établir une cartographie des risques. Considérant tous ces avantages, la solution du portail a été unanimement approuvée par tous les partenaires⁴³².

1.2.3.1.3 : La formation pour la croissance verte

Au Maroc, la stratégie de croissance verte, projetée depuis la troisième millénaire, est tributaire de plusieurs facteurs fondamentaux comme l'engagement et la volonté Etatique, la valorisation des ressources naturelles disponibles, la mobilisation des ressources financières disponibles, et particulièrement de la formation du capital le plus précieux, l'humain.

Depuis une décennie, des filières de Génie de l'Environnement, de Génie Energétique se sont mises en place dans de nombreux établissements d'enseignement supérieur et de formation professionnelle. A ceci se rajoute, l'action concertée du Centre Nationale des Recherches Scientifiques et Techniques (CNRST), à travers la mise en place d'un Laboratoire de Recherche dédié aux Energies Renouvelables travaillant en collaboration avec de nombreux laboratoires d'universités. Cela a participé à l'émergence d'un écosystème de recherche et de renforcement des

⁴³² Propos développés à partir du site : <http://www.stopcorruption.ma> date de consultation : 06/01/2014

capacités scientifiques du corps des enseignants et des étudiants qui n'en seront, plus tard, que des professionnels qualifiés, formés et sensibilisés⁴³³.

I.2.3.1.4 : Développement des infrastructures d'accueil des entreprises « durables»

Deux aspects de l'environnement immédiat des entreprises permettent d'appuyer la mise en place de démarches entrepreneuriales durables : les conditions d'accueil des entreprises responsables, et la compétence des structures d'appui chargées de sensibiliser et d'accompagner ces stratégies responsables et durables⁴³⁴.

Aménagées et gérées en cohérence avec les critères du développement durable, ces zones d'activités durables peuvent être généralistes ou spécialisées dans les secteurs de l'économie verte - elles seront alors implantées à proximité de centres de formation, de recherche et d'innovation pour encourager les échanges de savoirs et le développement de nouvelles technologies.

Dans cette logique d'infrastructure d'accueil, le géant projet de Tanger MED, témoigne un parfait exemple en termes d'infrastructures de base, pour assurer une mise en place sereine et durable des multinationales, selon les standards de qualité et de respect d'environnement internationaux.

Lancé dans le cadre du projet Invest in Med, le projet MED Zones vise la construction d'une offre méditerranéenne de zones d'activités durables et performantes pour favoriser la compétitivité des entreprises et l'attractivité du territoire. Les partenaires du projet (CCI Marseille Provence, Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, FIPA Tunisie, Conseil Général des Bouches-du-Rhône et EDF) ont décidé de partager leurs expériences et réflexions et d'élaborer un guide destiné aux aménageurs et gestionnaires de zones. Ce guide se veut résolument pratique et propose :

- une méthode pour élaborer un projet politique de développement d'une zone d'activités,
- un outil de diagnostic permettant à l'utilisateur de faire un point sur la performance de la zone d'activités dont il a la charge,
- des fiches actions pour améliorer les pratiques sur les thématiques clés d'une performance durable,
- des aides à la décision pour faciliter la mise en œuvre des actions et des structures les plus adaptées à la nature de la zone,
- différents exemples de pratiques sur de nombreuses zones d'activités du bassin méditerranéen.

⁴³³ Extrait de Massolia News, éditorial du 6 juillet 2011, www.massolia.ma

⁴³⁴ LUÇONE Z. et LAPUJADE J., (2011), p.92

Source : www.invest-in-med.eu et www.ccimp.com

Date de consultation : 03/01/2014

Encadré 7 : MED Zones : une initiative pour une performance durable des zones d'activités en Méditerranée

I.2.3.2 : Quelques expériences phares des grands groupes Marocains dans la RSE

I.2.3.2.1 : BMCE BANK

Le groupe BMCE Bank, est la première banque privée du Maroc et la banque de référence du commerce extérieur, de la bancassurance et de la monétique. C'est également la banque de référence pour les opérations internationales. Ses performances financières sont en forte progression ses dernières années, la BMCE est aussi une banque socialement responsable dans la mesure où, elle s'est investie en une véritable politique de responsabilité sociétale. Dans ce qui suit, une présentation détaillée des activités responsable de la banque.

I.2.3.2.1.1 : La démarche RSE de BMCE BANK ⁴³⁵

BMCE Bank a renforcé son positionnement stratégique en faveur du DD, plaçant la RSE au cœur de sa stratégie corporate et sa culture d'entreprise. La Banque a engagé des efforts importants visant à intégrer les problématiques de durabilité, en mettant en place une démarche de gestion anticipée des risques environnementaux, sociaux, et de gouvernance (ESG) et des opportunités y afférentes permettant d'améliorer la qualité de son portefeuille à travers des financements et investissements plus sains et rentables sur le long terme.

Créatrice de valeur, la vision RSE au sein de BMCE Bank permet avant tout de mieux maîtriser les risques inhérents à ses activités et de stimuler l'innovation pour saisir les opportunités de croissance et de différenciation liées aux nouvelles attentes de la société. Elle contribue également à optimiser le processus et modes d'organisation internes pour réduire notre empreinte environnementale et les coûts à travers des organisations plus efficaces, améliorant ainsi notre performance globale.

Acteur majeur du secteur bancaire marocain, BMCE Bank mène une politique RSE dynamique, s'appuyant sur les référentiels internationaux ISO 26 000, tout en s'engageant à prendre en compte les critères d'évaluation et de notation ESG de ses partenaires stratégiques.

⁴³⁵ BMCE BANK, Site : <http://www.bmcebank.ma>, Sous menu "Responsabilité Sociétale", Date de consultation : 04/01/2014.

I.2.3.2.1.2 : Les dates clés du développement durable

Ci-après, un tableau exhaustif, retraçant toutes les actions engagées en DD/RSE à la BMCE Bank⁴³⁶

Année	Actions en DD/RSE
1995	<ul style="list-style-type: none"> - Privatisation de la banque - Premiers jalons de la stratégie en faveur du DD et de la RSE - Création de la Fondation BMCE Bank Education et Environnement
1996	<ul style="list-style-type: none"> - Spots et annonces publicitaires à forte orientation écologique : thématiques de la forêt, la terre, la mer
1997 à 1998	<ul style="list-style-type: none"> - Premier sponsor de l'émission Dounya sur l'environnement (2M) - Participation aux salons « Enviro Maroc »
1997 à 1999	<ul style="list-style-type: none"> - Impression des Rapports annuels sur papier recyclé
1998 à 1999	<ul style="list-style-type: none"> - Co-organisateur de la Conférence internationale « Les Forêts : un patrimoine en péril » avec le PNUD - Initiateur de l'opération « une carte, un arbre » - Lancement d'une démarche de Management de l'Environnement au sein de la banque - Membre fondateur de la Fondation Mohammed VI pour la Protection de l'Environnement et partenaire pour les opérations « Qualit 'Air », « Réhabilitation des Jardins Exotiques » et « Plages Propres »
2000	<ul style="list-style-type: none"> - Publication d'une charte environnementale de BMCE Bank, - Signature de la Déclaration des Institutions Financières sur l'Environnement et le Développement Durable du Programme des Nations- Unies pour l'Environnement (UNEP FI).
2004	<ul style="list-style-type: none"> - Première entreprise non Européenne à obtenir un rating social par Vigeo au Maroc en matière de droits humains et d'engagements sociétaux.
2008	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un système de gestion sociale et environnementale en partenariat avec l'International Finance Corporation -Groupe Banque Mondiale- pour assurer une meilleure gestion des risques et impacts sociaux et environnementaux des projets financés par la Banque, - Contribution au développement de marchés et opportunités d'affaires, favorisant innovation et nouvelles technologies visant une économie à faible intensité carbone
2009	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement plus marqué en faveur du développement durable visant la transition vers une économie verte - Participation active aux premières Assises de l'Energie - BMCE Bank reconnue pour son leadership par l'IFC en Afrique francophone et région MENA : intégration de modules de Gestion des risques S&E au sein du dispositif de formation de l'Ecole des Ventes et Métiers Bancaires et de BMCE Bank Of Africa Academy
2010	<ul style="list-style-type: none"> - Adhésion aux Principes de l'Equateur (10 mai 2010), - Lancement des Audits énergétiques, - Lancement de la certification globale des activités de la Banque basée sur le référentiel ISO 14001, - Accompagnement des célébrations du 40ème Anniversaire de la Journée de la Terre ; Rabat désignée « Ville Première », - Actions de sensibilisation aux thématiques de Développement Durable & RSE, - Membre du Comité Miroir Maroc, Norme ISO 26000 sur la Responsabilité Sociétale.

⁴³⁶ BMCE BANK, Site : <http://www.bmcebank.ma>, Sous menu "Responsabilité Sociétale", Date de consultation : 04/01/2014.

2011	<ul style="list-style-type: none"> - Régionalisation de la formation des auditeurs environnementaux internes régionaux en janvier 2011, - Journée de la Terre : Ateliers de sensibilisation au développement durable, au profit des enfants des collaborateurs au Club BMCE Bank en avril 2011, - Obtention de la certification ISO 14001 version 2004, pour l'ensemble des activités de la Banque en juin 2011, - Examen, au sein d'une réunion d'experts, d'un cadre régional d'action et de coopération pour le renforcement des capacités d'adaptation au changement climatique au Maghreb, organisée par la Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique en septembre 2011. - Participation à la 8ème Escale régionale de l'entreprise organisée par la CGEM sous le thème « Croissance responsable et emplois durables -responsabilité sociale des entreprises » en septembre 2011, - Mise en ligne du premier rapport Principes de l'Equateur en octobre 2011, - Elargissement du SEMS aux filiales détenues à plus de 75% en novembre 2011, - Notation VIGEO de la Banque selon le référentiel RSE en décembre 2011, - Campagne de communication interne et de sensibilisation aux éco gestes, déployée à l'ensemble des collaborateurs
2012	<ul style="list-style-type: none"> - BMCE Bank primée «Top Performers RSE Maroc» décerné par Vigeo pour sa stratégie environnementale et son engagement sociétal en janvier 2012, - BMCE Bank a été nommée «Socially Responsible Bank of the Year», édition 2012 de l'African Banker Awards, organisée par le magazine anglais African Banker, - Obtention de BMCE Bank, pour la deuxième année consécutive, du label « BMCE Bank – Entreprise Sans Tabac » niveau Or, décerné par l'Association Lalla Salma de Lutte Contre le Cancer, - Présélection de BMCE Bank au sein de la shortlist des établissements financiers en lice pour le prix FT Sustainable Finance Awards 2012, en partenariat avec l'IFC, catégorie Emerging Markets (Africa/Middle East), - Formation du 2ème pool d'auditeurs env. internes régionaux en janvier 2012, - Journée de la Terre : Ateliers de sensibilisation au développement durable, au profit des enfants des collaborateurs au Club BMCE Bank en avril 2012, - Lancement du Produit ENERGICO au Salon SIAM du 25 au 29 avril 2012, - Participation aux ateliers de la Terre, dans le cadre du Forum International pour un Développement Durable, Global Conference - Rabat Round, le 17 Mai 2012, - Maintien de la Certification ISO 14001 version 2004, pour l'ensemble des activités de la banque – Audit de suivi N°1 en juin 2012, - Participation à l'atelier financement de la construction durable au Salon BATIVERT le 23 Juin, - Animation du Stand BMCE Bank et Promotion du Produit ENERGICO au Salon EnerEvent ElecExpo du 17 au 20 Octobre 2012.

Tableau 49 : Les dates clés du développement durable⁴³⁷

I.2.3.2.1.3 : Fondation BMCE Bank

La Fondation BMCE Bank pour l'Education et l'Environnement a été créée en 1995 avec deux priorités essentielles : la promotion de l'éducation en milieu rural à travers la mise en place du Programme Medersat.com, et la protection de l'environnement.

Le Programme Medersat.com vise à contribuer à la lutte contre l'analphabétisme, faciliter l'accès à la scolarisation des enfants en milieu rural dans les seize régions du Maroc, et soutenir tous les

⁴³⁷ BMCE BANK, (2012), "Les dates clés du développement durable », Banque Marocaine de Commerce Extérieur, <http://www.bmcebank.ma/>, date de consultation : 04/01/2014

efforts en matière d'innovation pédagogique en vue d'améliorer le système éducatif du cycle préscolaire et de l'enseignement du cycle primaire.

La Fondation BMCE Bank pour l'Education et l'Environnement assure sa responsabilité vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par des actions concrètes dans le milieu rural marocain :

- Elle contribue au développement durable, à l'éducation, la santé et au bien-être des populations villageoises ;
- Elle prend en compte les attentes des parties prenantes, notamment les départements gouvernementaux, les populations bénéficiaires, les partenaires et tout intervenant dans ses divers projets de développement ;
- En tant qu'organisation d'utilité publique, elle respecte les lois en vigueur, tout en étant en accord avec les normes nationales et internationales de comportement ;
- Ses comptes sont audités pour chaque exercice comptable par un commissaire aux comptes et son rapport d'audit est déposé aux entités de contrôle notamment le Secrétariat Général du Gouvernement.

En définitive, l'action de la Fondation BMCE Bank ambitionne de s'inscrire en parfaite harmonie avec l'Initiative Nationale pour le Développement Humain. A ce titre, une importance particulière est accordée à la dimension de développement communautaire, notamment à travers les réalisations de projets générateurs de revenus, l'adduction d'eau potable ou d'électrification dont sont bénéficiaires les communautés villageoises des écoles Medersat.com⁴³⁸

I.2.3.2.1.4 : Gestion des Risques Sociaux & Environnementaux

BMCE Bank procède en continu à une intégration des problèmes sociaux et environnementaux dans ses différents business, et parallèlement à un changement de la culture d'entreprise, afin d'assurer un succès financier responsable. C'est dans cette perspective que BMCE Bank a développé un Système de Gestion Sociale et Environnementale (SEMS) pour consolider à la base de ses business units un outil qui permet d'appréhender et de gérer les risques sociaux et environnementaux, tout en assurant auprès de sa clientèle la promotion d'investissements durables. L'implémentation d'un tel système a nécessité l'intégration de ses principes dans les process internes d'investissement et de prise de risque. Ainsi, la dimension risque est désormais mieux appréhendée dans la mesure où l'analyse s'est élargie à l'ensemble des risques que représente tout projet d'investissement, notamment, l'impact social et environnemental.

⁴³⁸ BMCE BANK, Site : <http://www.bmcebank.ma>, Sous menu "Responsabilité Sociétale/ Fondation BMCE Bank ", Date de consultation : 04/01/2014.

Au-delà de son rôle d'intermédiaire, BMCE Bank affine son expertise en conseil auprès de la clientèle entreprise, visant l'amélioration de la qualité des performances des projets, notamment, en termes d'optimisation énergétique et de ressources (eau, matières premières...), et de mise à niveau environnementale.

Par ailleurs, BMCE Bank s'allie à des partenaires stratégiques dans le cadre du déploiement de politiques de DD et à l'échange des bonnes pratiques, principalement l'IFC et UNEP FI, ainsi que d'autres institutions telles l'Agence Nationale pour le Développement des Energies Renouvelables et de l'Efficacité Énergétique (ADEREE), le Centre Marocain de Production Propre (CMPP), la CGEM...⁴³⁹

I.2.3.2.1.5 : Produits Verts

Dans un contexte national favorable au développement de l'efficacité énergétique et des énergies renouvelables, et conformément à l'engagement résolu de son Groupe BMCE Bank s'est engagée dans la promotion du «Green Business».

En effet, la Banque a lancé un nouveau dispositif de financement «vert», BMCE ENERGICO, le premier prêt pour financer l'efficacité énergétique au Maroc. Cette action innovante accompagne les différents projets environnementaux menés au sein du Groupe à savoir, la mise en place d'un Système de Management des Risques Sociaux et Environnementaux (SEMS) et d'un Système de Management de l'Environnement (SME) certifié ISO 14001 en 2011.

Ce produit vert spécifique à l'Efficacité Énergétique a été conçu en faveur de la clientèle entreprise, afin de l'accompagner dans l'amélioration de sa performance énergétique d'une manière durable et rentable et l'aider à anticiper les contraintes réglementaires et légales.

BMCE Energico est un crédit d'investissement, destiné à financer l'acquisition de matériel permettant la réduction de la consommation d'énergie, mis à la disposition de la clientèle industrielle, des acteurs du secteur du Bâtiment et du Tourisme.

Une feuille de route produits/services verts est également mise en place pour étoffer l'offre commerciale responsable, répondre aux engagements souscrits et de renforcer son positionnement de banque socialement responsable.

BMCE BANK confirme sa forte volonté de promouvoir le Green Business et d'offrir des solutions de financement adaptées aux besoins et attentes de la clientèle et ce, en termes de rentabilité et de compétitivité⁴⁴⁰.

⁴³⁹ BMCE BANK, Site : <http://www.bmcebank.ma>, Sous menu "Responsabilité Sociétale/ Gestion des Risques Sociaux & Environnementaux", Date de consultation : 04/01/2014.

⁴⁴⁰ BMCE BANK, Site : <http://www.bmcebank.ma>, Sous menu "Responsabilité Sociétale/ Finance Responsable/ Produits Verts", Date de consultation : 04/01/2014.

En 2012, BMCE Bank a financé des projets favorisant les énergies renouvelables et solutions de financement vertes (en KMAD) :

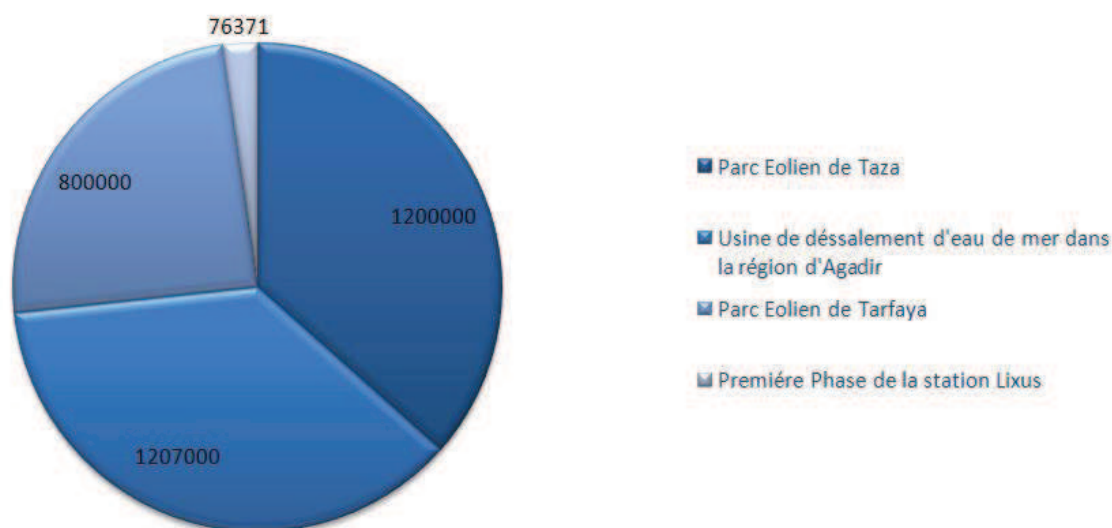


Figure 27 : Répartition du financement des Projets Verts⁴⁴¹

I.2.3.2.1.6 : Environnement

Protéger l'environnement est essentiel pour le Groupe BMCE Bank. De nombreuses parties prenantes comme la communauté financière, les ONG et nos clients ont des attentes fortes en matière de préservation de l'environnement.

Le Système Management Environnemental (SME) de la Banque, certifié ISO 14001 depuis juin 2011, s'inscrit dans une démarche globale de promotion et d'amélioration continue des actions du Groupe avec des axes bien tracés de sa politique environnementale.

Ainsi, BMCE Bank œuvre depuis 2011 à généraliser les pratiques du SME à l'ensemble des entités de la Banque – fonctions centrales, réseau d'agences et de centres d'affaires - et à implémenter ces initiatives au sein des métiers de la Banque.

Les 8 Axes de la Politique Environnementale de BMCE Bank ⁴⁴²:

1. Se conformer aux exigences réglementaires relatives à l'environnement.
2. Prendre en compte les critères environnementaux dans les activités de financement
3. Promouvoir le Green Business
4. Préserver les ressources naturelles en cherchant à utiliser de manière la plus rationnelle l'eau, l'énergie et les consommables.

⁴⁴¹ BMCE BANK, Site : <http://www.bmcebank.ma>, Sous menu "Responsabilité Sociétale/ Finance Responsable/ Projets Verts", Date de consultation : 04/01/2014.

⁴⁴² BMCE BANK, Site : <http://www.bmcebank.ma>, Sous menu "Responsabilité Sociétale/ Finance Responsable/ Projets Verts", Date de consultation : 04/01/2014.

5. Prévenir et limiter la pollution en maîtrisant les impacts de nos activités sur l'environnement
6. Développer la culture et le comportement « environnemental » des collaborateurs
7. Promouvoir les achats responsables
8. Promouvoir « la construction durable »

Certification ISO 14001 pour l'Environnement

BMCE Bank a obtenu la certification ISO 14001 depuis 2011, devenant ainsi la première banque au Maroc et de la région Moyen-Orient Afrique du Nord (MENA) à se voir attribuer une telle distinction décernée par le Bureau Veritas Certification avec un score de zéro non conformité.

Cette démarche de certification internationale s'inscrit dans le cadre de l'engagement résolu de BMCE Bank en faveur du Développement Durable, souligné dès sa privatisation par son Président Othman Benjelloun à travers multiples actions menées au sein du groupe bancaire et, plus spécifiquement, par la Fondation BMCE Bank pour l'Education et l'Environnement⁴⁴³.

I.2.3.2.1.7 : Employeur Responsable

La politique de gestion des ressources humaines, et particulièrement le recrutement, l'entretien des compétences et la pratique régulière de l'évaluation sont les conditions de l'autonomie accordée aux collaborateurs qui font partie intégrante du système qualité.

Mettre en œuvre des principes de la responsabilité sociale tels que l'égalité des chances, et la non-discrimination, est ainsi un des axes prioritaire de notre politique RH⁴⁴⁴.

I.2.3.2.1.8 : Dialogue Social

L'année 2012 a franchi un grand pas dans le dialogue social avec la création de l'entité Partenariat Social, qui a pour mission de développer les échanges entre le Top Management et les représentants du personnel. Elle vient en complément de l'entité existante Relations Sociales.

En effet, 7 commissions mixtes paritaires furent instituées portant sur la formation, l'évaluation et la rémunération, les retraités, les centres d'estivages, les crédits RH, le fonds de solidarité, les œuvres sociales, BMCE Club ou encore la CMIM. L'organisation de ce mode de dialogue social fait l'objet de fiches descriptives par commission.

100% des Directions Régionales de BMCE Bank ont une représentation des salariés mises en place.

BMCE Bank est une banque liée par une convention collective signée entre le GPBM (Groupement Professionnel des Banques du Maroc) et l'UMT (Union Marocaine du Travail) - syndicat le plus

⁴⁴³ BMCE BANK, Site : <http://www.bmcebank.ma>, Sous menu "Responsabilité Sociétale/ l'Environnement/ Certification ISO 14001 pour l'Environnement ", Date de consultation : 04/01/2014.

⁴⁴⁴ BMCE BANK, Site : <http://www.bmcebank.ma>, Sous menu "Responsabilité Sociétale/ Employeur Responsable ", Date de consultation : 04/01/2014.

représentatif au sein des banques marocaines car ayant recueilli le plus grand nombre des suffrages aux élections professionnelles.

100% des Contrats de travail à durée déterminée d'employés de la Banque sont couverts par des conventions collectives sur les conditions de travail (santé et sécurité, rémunération, etc.)⁴⁴⁵.

I.2.3.2.1.9 : la Formation

Plusieurs dispositifs visant le développement de l'employabilité des salariés et l'amélioration des compétences internes existent au sein de BMCE Bank. A travers un processus formalisé d'évaluation de la formation, les employés ont droit aux entretiens individuels d'évaluation et de formation, de gestion prévisionnelle des emplois et compétence, des actions de formation.

Il s'agit de formation métiers, formations sur les systèmes d'informations de la banque, de procédures, et techniques bancaires.

Il existe aussi des formations d'accompagnement tels le Brevet Bancaire ou l'ITB qui sont des formations sectorielles pour former des non cadres aux métiers de la banque et en faire des cadres de demain. Les formations bureautiques sont de plus en plus proposées pour ces populations.

Ce sont ainsi 50% des collaborateurs qui ont bénéficié de formation en 2012, illustrant notre politique de développement des compétences qui fait partie des objectifs opérationnels.

23 collaborateurs ont été formés sur les méthodes d'audit des Systèmes de Management Environnementaux, dans le but de continuer à faire évoluer nos pratiques vers une responsabilité sociale et environnementale accrue⁴⁴⁶.

I.2.3.2.1.10 : Santé et Sécurité

La Banque a toujours œuvré pour garantir les conditions de travail adéquates afin de prémunir la santé des salariés. En outre, la Banque dispose de toute une structure de médecine de travail au siège et au niveau des régions, qui assure une veille sur les risques d'accident de travail ainsi que les conditions d'hygiène.

Sur le plan de la sécurité, un plan de formation a été déployé au niveau de l'ensemble du personnel selon la typologie des risques identifiés lors de la phase d'élaboration de la cartographie des risques.

Par ailleurs, en ce qui concerne les conditions de sécurité, la Banque a mis en place, en fonction de la typologie de chaque site, tous les moyens nécessaires pour assurer la prévention et la lutte contre l'incendie (extincteur, poste de contrôle central et vidéo surveillance).

⁴⁴⁵ BMCE BANK, Site : <http://www.bmcebank.ma>, Sous menu "Responsabilité Sociétale/ Employeur Responsable / Dialogue Social", Date de consultation : 04/01/2014

⁴⁴⁶ BMCE BANK, Site : <http://www.bmcebank.ma>, Sous menu "Responsabilité Sociétale/ Employeur Responsable / FORMATION ", Date de consultation : 04/01/2014

En ce qui concerne les incidents liés aux agressions et au stress en agence sur les lieux de travail, une procédure a été validée avec les partenaires sociaux et une vidéo a été mise en situation pour les employés.

Dans le cadre du dispositif de médecine du travail, des visites annuelles permettent d'examiner l'état de santé global, physique et mental, des collaborateurs de la banque. Les médecins du travail sont à la disposition du Personnel pour toute assistance. L'assistante sociale également reste à l'écoute des collaborateurs pour tout besoin. 100% des collaborateurs de BMCE Bank bénéficient de ces mesures.

Des formations ont également été réalisées à BMCE Bank of Africa Academy sur la gestion du stress pour les Managers⁴⁴⁷

I.2.3.2.1.11 : Mécénat & Citoyenneté

Les réalisations de BMCE Bank, multiformes par leur nature et leur déclinaison, témoignent d'un accompagnement fort de la Banque aux événements culturels, économiques, sociaux et sportifs, ambitieux par leur contenu et aux retombées fécondes qui s'inscrivent dans le droit fil des priorités et initiatives citoyennes de la Banque au service des forces entrepreneuriales et créatives de la Nation.

Dans le domaine de la culture et des traditions marocaines, BMCE Bank a reconduit ses partenariats qu'illustrent les participations au Festival Mawazine, au Festival de Fès des Musiques Sacrées du Monde, au Festival d'Essaouira Gnaoua et Musiques du Monde, au Festival Timitar Signes et Cultures d'Agadir, au Festival International du Film de Marrakech et, au Forum de l'Union pour la Méditerranée (Sponsor) parmi d'autres événements.

BMCE Bank a aussi activement participé à des Salons et Forums de portée régionale représentant des relais de croissance significatifs. Les Forums et Conférences se sont prêtés aux approfondissements de débats sur les politiques socio-économiques et environnementales à déployer afin de répondre aux problématiques de développement durable de régions spécifiques.

Au niveau sportif, BMCE Bank s'est investie et a ainsi soutenu des événements de grande envergure tels que, l'Académie Mohammed VI de Football en tant que Partenaire Officiel, le Trophée Hassan II de Golf, la Race of Morocco, le Festival International de Bridge de Fès, la Coupe du monde des Barreaux « Mundiavocat 2012 », le Tournoi de Golf Maroc-Canada, les compétitions annuelles de la Fédération Royale Marocaine des Sports Equestres, ainsi que ceux du Jet Ski Club de Rabat Bouregreg.

⁴⁴⁷ BMCE BANK, Site : <http://www.bmcebank.ma>, Sous menu "Responsabilité Sociétale/ Employeur Responsable / Santé et Sécurité", Date de consultation : 04/01/2014

BMCE Bank a également apporté un soutien précieux aux causes humanitaires, sociales et environnementales par l'entremise de dons et de subventions, ainsi que l'achat de tickets de spectacles et soirées de gala caritatives. Des dons ont été attribués au profit de l'Association des Parents et Amis des Enfants Atteints de Cancer, l'Union Générale des Etudiants et Stagiaires Sénégalais au Maroc, l'Association Marocaine de Lutte Contre le Cancer, et l'Association Assalam pour le Développement Social parmi d'autres⁴⁴⁸.

I.2.3.2.1.12 : Entrepreneuriat Social, Jeunesse & Emploi

Depuis plus d'une décennie, BMCE Bank soutient des actions de mécénat par une implication forte au-delà d'un soutien financier, notamment à travers la présidence des conseils d'administration de PlaNet Finance Maroc (2003 à présent) et de Enactus Morocco (ex-SIFE Morocco), ainsi que sa présence au sein de plusieurs conseils d'administration d'organisations à but non lucratif⁴⁴⁹.

PlaNet Finance⁴⁵⁰ : Depuis sa création en 2002, BMCE Bank est le principal soutien de PlaNet Finance Maroc, association marocaine dont la mission est de lutter contre la pauvreté par le développement de la microfinance et l'accès aux services financiers pour les populations pauvres qui en sont exclues. PlaNet Finance Maroc est affiliée au Groupe PlaNet Finance. A travers des programmes de formation et de renforcement des capacités, PlaNet Finance Maroc a contribué au développement de la microfinance au Maroc ces dix dernières années. L'association s'est également fortement impliquée dans l'accompagnement des micro-entrepreneurs et de membres de coopératives afin que ces derniers puissent vivre décemment des revenus de leur travail.

Enactus Morocco⁴⁵¹ : Depuis sa création en 2003, BMCE Bank soutient les actions d'Enactus Morocco qui œuvre dans le domaine de l'entrepreneuriat social et du développement durable. Enactus développe des partenariats élargis entre le monde des affaires et celui de l'enseignement supérieur afin de préparer les étudiants à contribuer substantiellement au développement de leur pays en tant que futurs leaders entrepreneurs, éthiques et socialement responsables. A travers Enactus, BMCE Bank s'engage en faveur de l'entrepreneuriat des jeunes au Maroc dans le cadre de projets communautaires au niveau local et international. En 2012, Enactus s'est appuyé sur un réseau de 45 institutions académiques, mobilisant plus de 2 000 étudiants impliqués dans la mise

⁴⁴⁸ BMCE BANK, Site : <http://www.bmcebank.ma>, Sous menu "Responsabilité Sociétale/ Mécénat & Citoyenneté", Date de consultation : 04/01/2014

⁴⁴⁹ BMCE BANK, Site : <http://www.bmcebank.ma>, Sous menu "Responsabilité Sociétale/ Mécénat & Citoyenneté/ Entrepreneuriat Social, Jeunesse & Emploi", Date de consultation : 04/01/2014

⁴⁵⁰ <http://www.planetfinancegroup.org/>

⁴⁵¹ <http://www.enactus.org/country/morocco/>

en œuvre de près de 150 projets socio-économiques et environnementaux ayant amélioré les conditions de vie de plus de 80 000 bénéficiaires directs et indirects.

EFE Maroc⁴⁵² : BMCE Bank soutient activement EFE Maroc, ONG internationale et membre du réseau 'Education for Employment', qui a pour vocation de donner aux jeunes l'occasion de démontrer leur potentiel en leur offrant des formations directement liées aux opportunités d'emploi. EFE-Maroc déploie des programmes de formation, développés par des experts internationaux et adaptés au contexte professionnel marocain. La collaboration entre EFE Maroc et BMCE Bank comprend le volet partenaire employeur, à travers le recrutement par la Banque de jeunes formés par EFE pour le réseau commercial de la banque, ainsi que bénéficiaire de l'expertise et la méthodologie de EFE en termes de formation continue dans le cadre du programme d'insertion et évolution des chargés d'appui commercial. Les bénéficiaires d' EFE sont des jeunes âgés entre 18 – 29 ans, ayant un niveau scolaire Bac +2 et plus, ou lauréats des universités publiques et des formations professionnelles

I.2.3.2.2 : Le groupe OCP

L'OCP (L'office Chérifien de Phosphate), un des leaders mondiaux sur le marché du phosphate et des produits dérivés, est un acteur de référence incontournable sur le marché international depuis sa création en 1920.

Présent sur toute la chaîne de valeur, OCP extrait, valorise et commercialise du phosphate et des produits dérivés, acide phosphorique et engrais. Il est le premier exportateur mondial de roches et d'acide phosphorique, et l'un des plus importants producteurs d'engrais.

OCP maîtrise toute la chaîne de création de valeur de l'industrie phosphatière : extraction et traitement du minerai, transformation de cette matière première en un produit liquide intermédiaire, l'acide phosphorique, et fabrication des produits finis par concentration et granulation de cet acide ou par purification : engrais et acide phosphorique purifié.

La variété et la qualité des sources des phosphates contenus dans le sous-sol marocain, parmi les plus importantes au monde, assurent la richesse de la gamme de produits offerts par OCP. Sa stratégie commerciale repose notamment sur un portefeuille de produits innovants et de qualité, adaptés à la diversité des sols et des variétés végétales. Sa capacité industrielle massive, couplée à la flexibilité de son appareil productif, lui assure une structure de coûts optimale.

Acteur engagé, OCP assume quotidiennement ses responsabilités environnementales, économiques et sociales⁴⁵³.

⁴⁵² <http://www.enactus.org/country/morocco/>

⁴⁵³ OCP, Site : <http://www.ocpgroup.ma/>, Sous menu " entreprise-responsable ", Date de consultation : 04/01/2014

I.2.3.2.2.1 : OCP Skills

OCP joue un rôle économique et social important dans les cinq régions où sont implantés ses centres miniers et industriels et où il crée richesse et emplois.

OCP Skills, né de l'engagement sociétal du Groupe OCP, est un programme inédit et ambitieux, visant à développer l'employabilité des jeunes, à initier et soutenir des actions de redynamisation socioéconomique des sites dans lesquels OCP opère, et que sont Khouribga, Benguerir – Youssoufia, Jorf Lasfar - El Jadida, Safi et Laâyoune.⁴⁵⁴

I.2.3.2.2.2 : Mine verte

Mine Verte, un projet novateur et résolument écologique : la reconversion de sites abandonnés en ville écologique

La réhabilitation de sites industriels permet le développement de nouvelles activités sans risques pour la santé et l'environnement. A Khouribga, ce sont 300 hectares d'anciennes installations minières qui donneront naissance à un vaste complexe résidentiel et touristique, conçu et construit selon des normes où l'environnement occupe une place primordiale⁴⁵⁵.

I.2.3.2.2.3 : Ville verte

Ville Verte Mohammed VI, un défi environnemental majeur lancé par le Groupe dans une région semi-aride.

Ce projet, porté par OCP, Maître d'Ouvrage, montre l'intérêt et l'engagement du Groupe pour un développement durable au service de la collectivité.

Démarrés en 2009 et prévus de s'achever en 2020, les travaux entrepris donneront naissance à un pôle urbain dans la région de Rhamna, près de Benguerir, qui sera sans conteste une première en Afrique.

Construite selon les normes strictes des labels LEED ND (Leadership in Energy and Environmental Design for Neighborhood Development), cette cité accueillera 90 000 habitants dans 23 000 logements, mais aussi une Université de renommée mondiale, l'Université Mohammed VI Polytechnique⁴⁵⁶.

I.2.3.2.2.4 : OCP Innovation Fund for Agriculture

OCP Innovation Fund For Agriculture est un Fonds d'Investissement qui a pour mission la promotion de l'innovation et de l'entrepreneuriat dans les secteurs de l'agriculture et de l'agro-

⁴⁵⁴ OCP, Site : <http://www.ocpgroup.ma/>, Sous menu " entreprise-responsable/engagement-national/ocp-skills", Date de consultation : 04/01/2014

⁴⁵⁵ OCP, Site : <http://www.ocpgroup.ma/>, Sous menu " entreprise-responsable/engagement-national/ mine-verte", Date de consultation : 04/01/2014

⁴⁵⁶ OCP, Site : <http://www.ocpgroup.ma/>, Sous menu " entreprise-responsable/engagement-national/ville-verte", Date de consultation : 04/01/2014

industrie. Le Fonds est géré en partenariat avec Upline Investments, une référence dans le capital investissement⁴⁵⁷.

I.2.3.2.2.5 : Institut de Promotion Socio-Educative

L’Institut de Promotion Socio-Educative (IPSE), est une Association à but non lucratif. Il a pour mission de dispenser un enseignement conforme aux programmes du Ministère de l’Education Nationale, mais enrichi par le renforcement des langues et l’introduction d’activités culturelles, artistiques et d’éveil scientifique⁴⁵⁸.

En quelques chiffres : Fondé en 1974, 15 Effectifs et établissements correspondant aux écoles préscolaires, primaires et collèges, 9600 élèves à l’horizon 2014.

Mission :

- Assurer l’instruction et l’éducation au profit prioritairement des enfants des agents OCP
- Offrir un enseignement d’excellence du préscolaire aux études secondaires dans les zones d’activité OCP

Infrastructures scolaires et effectifs :

Les orientations stratégiques de l’enseignement dans les établissements du préscolaire et du primaire de l’IPSE sont sous-tendues par une vision d’une école vivante, ouverte sur son environnement, innovante et performante.

Pour répondre aux besoins de scolarisation en préscolaire, primaire et collège, l’IPSE a développé son patrimoine scolaire qui est passé de 6 établissements en 2010 à 13 en 2011 et 15 en 2012.

En 2015, l’IPSE disposera d’un dispositif de 20 établissements.

I.2.3.2.3 : Le groupe HOLCIM

Le groupe HOLCIM, est l’un des plus importants cimentiers du pays.

Le groupe a mis en œuvre une stratégie à long terme. Celle-ci se fonde sur une démarche proactive basée sur les principes de développement durable : Elle opère pour créer de la valeur tout en étant consciente de nos responsabilités envers l’environnement et l’ensemble de la société.

I.2.3.2.3.1 : L’engagement environnemental

A l’instar des autres filiales du Groupe, il développe une politique environnementale basée sur les principes du DD. Afin de respecter l’environnement, nous nous engageons à ⁴⁵⁹:

⁴⁵⁷ OCP, Site : <http://www.ocpgroup.ma/>, Sous menu “ entreprise-responsable/engagement-national/ocp-innovation-fund-agriculture”, Date de consultation : 04/01/2014

⁴⁵⁸ OCP, Site : <http://www.ocpgroup.ma/>, Sous menu “ entreprise-responsable/engagement-national/ institut-de-promotion-socio-educative”, Date de consultation : 04/01/2014

⁴⁵⁹ HOLCIM, Site : <http://www.holcim.co.ma/>, Sous menu “ Developpment durable/Responsabilité environnementale”, Date de consultation : 05/01/2014

- Tout mettre en œuvre pour réaliser les mesures d'atténuation identifiées afin de réduire et d'éliminer l'impact des activités d'exploitation sur l'Environnement ;
- Optimiser l'utilisation et la consommation des ressources naturelles et énergétiques en organisant des procédés de fabrication de manière efficiente et efficace ;
- Favoriser le recours aux sources d'énergies renouvelables et mettre en place un système de séquestration des gaz à effet de serre ;
- Assurer la prévention des pollutions en élaborant les procédures relatives à la maîtrise des situations d'urgence et en veillant à leur bonne application ;
- Veiller au respect des règles de gestion des déchets générés par les activités du Groupe ;
- Offrir aux clients une assistance et un support technique pour la gestion de leurs parcs déchets et la mise à niveau environnementale de leurs sites de production ;
- Réaliser des études d'impact et de réhabilitation des carrières pour assurer leur intégration dans le milieu naturel ;
- Améliorer les performances environnementales à travers un suivi rigoureux des indicateurs DD.

L'engagement de Holcim Maroc à travers des opérations concrètes :

- Préservation des ressources
- Le lexique de l'environnement
- Protection du Patrimoine Géologique National
- Journées Environnement
- Opération Ibis chauve
- Plantation d'une forêt à El Gara
- Les oiseaux du Maroc
- Installation pour la production de sable lavé

I.2.3.2.3.2 : Responsabilité sociale

Holcim Maroc est soucieuse de son environnement social et attentive à une interaction harmonieuse avec le milieu dans lequel elle évolue.

La responsabilité sociale est l'un des trois axes du Développement Durable et les différentes actions sociales déployées par Holcim Maroc s'inscrivent dans ce cadre.

Le Groupe contribue ainsi à l'amélioration de la qualité de vie de ses collaborateurs, de leurs familles et de la communauté autour de ses sites de production⁴⁶⁰.

⁴⁶⁰ HOLCIM, Site : <http://www.holcim.co.ma/>, Sous menu " Développement durable/ Responsabilité sociale", Date de consultation : 05/01/2014

I.2.3.2.3.3 : Responsabilité sociétale

Holcim Maroc est engagée auprès de sa communauté au sens large dans le but d'améliorer la qualité de vie des riverains autour de ses sites de production et de la société en général.

Différentes actions sont menées dans ce cadre⁴⁶¹:

- Soutien à plusieurs Organisations Non Gouvernementales (ONG) (Fondation Académia pour le Mérite et l'Excellence, Association Tazzekka pour l'Environnement et le Développement, Association pour la Protection du Patrimoine Géologique du Maroc, Fondation Zagora,...)
- Soutien de diverses actions de santé publique (organisation de «Journées Médicales», «Journées de circoncision», «Journées de vaccination», opérations de collecte de sang, ...)
- Soutien de projets sociaux (aménagement de maisons de bienfaisance, orphelinats, maison des jeunes, construction d'un pont...)
- Soutien aux établissements d'enseignement et lutte contre l'analphabétisme
- Soutien d'activités sportives et culturelles (semi-marathon de Fès, Festival des Musiques Sacrées, ...)
- Soutien aux collectivités locales de Fès et Oujda pour le maintien de la propreté des villes (opération d'élimination des sacs en plastiques au niveau des fours des 2 cimenteries)
- Soutien à la RADEEF (Régie Autonome de Distribution d'Eau et d'Electricité de la ville de Fès) dans la résolution de la problématique des margines : déchet généré par les huileries et affectant principalement l'oued Sebou.

I.2.3.2.3.4 : Holcim Foundation for Sustainable Construction

La Holcim Foundation for Sustainable Construction a été créée en 2003 afin de mieux faire connaître le rôle important que jouent l'architecture, l'ingénierie, la planification urbaine et la construction dans la réalisation d'un avenir durable et d'encourager les points de vue interdisciplinaires critiques à long terme aux niveaux local, régional et mondial⁴⁶².

I.2.3.2.3.5 : Holcim Awards competition

Les Holcim Awards sont un concours international de la Fondation Holcim pour la construction durable. Cette compétition récompense des projets de construction durable, innovateurs, tangibles et orientés vers le futur. Il s'adresse à toute la personne engagée dans une approche de durabilité en faveur de l'environnement construit.

⁴⁶¹ HOLCIM, Site : <http://www.holcim.co.ma/>, Sous menu " Développement durable/ Responsabilité sociétale", Date de consultation : 05/01/2014

⁴⁶² HOLCIM, Site : <http://www.holcim.co.ma/>, Sous menu " developpement-durable/holcim-foundation", Date de consultation : 05/01/2014

Les Holcim Awards (catégorie principale) sont ouverts aux architectes, planificateurs, ingénieurs, chefs de projet, constructeurs et entreprises de construction qui apportent des réponses durables à des défis technologiques, environnementaux, socio-économiques et culturels par des bâtiments et des constructions contemporains. Les projets doivent avoir atteint un stade de conception avancé, avoir une grande probabilité de réalisation. La compétition cherche également des projets et des idées visionnaires pour la « Next Generation » (catégorie jeunes professionnels et étudiants)⁴⁶³.

I.2.3.2.4 : La caisse de dépôt et de gestion (CDG)

Institution financière, créée sous forme d'établissement public par le Dahir du 10 février 1959, la Caisse de dépôt et de Gestion a pour rôle central de recevoir, conserver et gérer des ressources d'épargne qui, de par leur nature ou leur origine, requièrent une protection spéciale.

Impliqué dans les principaux projets structurants du Maroc, le groupe CDG est aujourd'hui le premier investisseur institutionnel du Royaume et un acteur majeur de l'économie nationale.

Son ambition consiste à contribuer activement au développement économique et social du pays.

Les métiers du Groupe CDG : Gestion de l'épargne, Prévoyance, Banque, Finance et Assurance Développement Territorial.

Chiffres Clés Groupe CDG 2012 :

- Dépôts : 70 000 Millions de Dhs
- Capitaux Propres : 15 030 Millions de Dhs
- Total bilan consolidé : 169 774 Millions de Dhs
- PNB consolidé : 4 579 Millions de Dhs
- Résultat net part du Groupe: 976 Millions de Dhs

Un groupe précurseur dans la responsabilité sociale

Depuis sa création en 1959, la Caisse de Dépôt et de Gestion, de par les missions qui lui ont été assignées et de par sa position de premier investisseur institutionnel au Maroc, représente un acteur de premier plan dans le développement économique et social du pays.

En 2004, afin d'établir un état des lieux des actions qu'elle a mises en œuvre dans le domaine de la responsabilité sociale, la Caisse de Dépôt et de Gestion décide de publier son premier rapport RSE.

A travers ce support, la CDG a essayé d'apporter un éclairage sur ses réalisations et des réponses à certaines interrogations concernant ses principales parties prenantes.

⁴⁶³ HOLCIM, Site : <http://www.holcim.co.ma/>, Sous menu " developpement-durable/ holcim-awards-competition-concours-des-holcim-awards", Date de consultation : 05/01/2014

Elle y a également exprimé des engagements fermes (*) envers ses collaborateurs, ses clients et la collectivité ainsi que des engagements en terme de gouvernance et de prise en compte de l'environnement. L'objectif étant de continuer à contribuer activement au développement du Maroc en œuvrant ensemble pour le Maroc Avenir.

Durant l'année 2005, la Caisse de Dépôt et de Gestion a lancé un chantier important afin de consolider ses actions en faveur d'une démarche de responsabilité sociale structurée et axée sur le progrès : le chantier diagnostic de ses politiques RSE.

Ce chantier a été établi au regard de critères composant les 6 domaines que sont :

- Le respect des droits humains sur les lieux de travail et dans la société ;
- La valorisation des ressources humaines et la promotion des relations professionnelles ;
- La stratégie managériale et la maîtrise rationnelle des impacts environnementaux ;
- La prise en compte des intérêts des clients, fournisseurs, sous et cotraitants, le respect des règles de la concurrence loyale;
- La transparence, l'efficacité et la responsabilité sociale de la gouvernance de l'entreprise ;
- L'interaction avec la société civile au travers de l'engagement sociétal.

Enfin, si la CDG a pris des engagements dans le domaine de la RSE, elle ambitionne également de développer une politique d'essaimage du concept sur la place en participant à des événements contribuant au rayonnement de la RSE ou en organisant des présentations sur le sujet à différents publics. Ainsi Le Groupe CDG a été le partenaire officiel de la troisième édition des Intégrales de l'Investissement, tenue sous le thème de « L'investissement Socialement Responsable ». La CDG a également créé, en partenariat avec SIFE⁴⁶⁴, un prix spécial responsabilité sociale récompensant les projets d'étudiants les plus socialement responsables présentés lors de la compétition annuelle SIFE.

1.2.3.2.5 : Société anonyme marocaine de l'industrie du raffinage (SAMIR)

La SAMIR (Société anonyme marocaine de l'industrie du raffinage) est une entreprise Marocaine spécialisée dans le raffinage des produits pétroliers, située dans la ville de Mohammédia. Elle est considérée comme l'un des géants du domaine du raffinage en Afrique.

⁴⁶⁴ SIFE : Students In Free Enterprise : SIFE est une organisation non-gouvernementale mondiale à but non lucratif, ayant pour objectif de promouvoir le partenariat entre les entreprises, les universités et grandes écoles et la société civile.

SIFE est implantée dans 42 pays et regroupe 1900 universités et grandes écoles.

La finalité du programme SIFE consiste à améliorer la qualité et le niveau de vie d'un grand nombre d'individus dans le monde entier à travers l'enseignement des principes de l'économie de marché, l'entrepreneuriat, la réussite financière et l'éthique dans le domaine des affaires.

Sa philosophie de l'intérêt général s'exprime par l'adage qui dit : "Donne un poisson à un homme, il mangera un jour ; apprends-lui à pêcher, il mangera toute sa vie".

Source : <http://www.etudiant.ma/association-sife-48.html>, date de consultation : 04/01/2014

Consciente des retombées de son secteur d'activité sur l'environnement, après la certification ISO 9001:2000 du SMQ SAMIR, puis l'implémentation du système de management Environnemental ISO14001 : 2004 et l'initiation du système de management Hygiène & Sécurité, la SAMIR aborde la mise en place du Système de Management des Aspects Sociaux conformément aux référentiels PAN 5601-MM56000 - SA8000, car RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise), est considérée de nos jours comme une base incontournable d'une politique de DD.

Cette démarche s'inscrit dans le cadre de la vision globale de la Direction Générale et de la stratégie adoptée par la Direction des Ressources Humaines, conformément à la politique SAMIR formalisée dans le cadre de son système de management global.

Consciente de l'ampleur de l'enjeu la SAMIR a réussi à intégrer des enjeux sociaux et environnementaux dans sa gestion quotidienne et dans son interaction avec les acteurs internes et externes à l'entreprise. C'est une stratégie basée sur la triple performance (économique, sociale et environnementale) ; se traduisant par des engagements volontaires ; au-delà des exigences réglementaires ; afin de répondre aux attentes des parties intéressées par l'activité SAMIR.

Les principaux domaines concernés par la RSE, pour l'entreprise, sont les suivants : Le respect des droits humains, la valorisation des ressources humaines la protection de l'environnement, l'observation de normes éthiques dans les rapports avec les partenaires, la bonne gouvernance, l'engagement sociétal.

La SAMIR fait partie des premières entreprises marocaines à avoir conclu une convention collective avec les représentants de son personnel. Les comités d'entreprise, d'hygiène et sécurité sont instaurés. Les actions de formation et de qualification des ressources humaines sont une constante dans ses plans d'action, imposée par la nature de son activité et les extensions et modernisations successives de ses installations.

Les actions citoyennes de la SAMIR visent à contribuer au développement local et à consolider les liens avec ses riverains⁴⁶⁵.

⁴⁶⁵ SAMIR, Site : <http://www.samir.ma/>, Sous menu "Engagement/Responsabilité sociale ", Date de consultation : 04/01/2014

Conclusion de la partie I

Au terme de la première partie de notre recherche, nous avons présenté les axes majeurs de thématique, ainsi que les liens d'interdépendance entre le concept du DD et de la RSE. Simultanément, nous avons tracé l'évolution de la RSE au Maroc, à travers une analyse des états de lieux, la présentation des différents dispositifs et instruments de la RSE au Maroc ainsi que les expériences réussies les plus marquantes sur la scène économique et sociale Marocaine.

Dans la continuation de notre trame de réflexion, la prochaine partie traitera la thématique de la performance globale comme variable résultant de la pratique du DD/RSE dans les entreprises Marocaines, et plus spécifiquement chez les prestataires logistiques Marocains

PARTIE 2 :

LA PERFORMANCE GLOBALE ET LE
DEVELOPPEMENT DURABLE CHEZ LES
PRESTATAIRES LOGISTIQUES MAROCAINS

PARTIE II : LA PERFORMANCE GLOBALE ET LE DEVELOPPEMENT DURABLE CHEZ LES PRESTATAIRES LOGISTIQUES MAROCAINS

La performance Globale, est la quête désirée de toutes entreprises, abstraction faite de sa taille ou du son type de prestations. Néanmoins, le grand défi dans la performance globale réside dans son propre intitulé, du fait, que sa connotation globale est synonyme d'intégration de plusieurs aspects et non pas uniquement des volets économique et financier qui priment chez la plus part des entreprises, au détriment des volets social et environnemental.

L'Object, de cette partie, consiste à démystifier le concept de la performance globale dans toutes ses dimensions, notamment dans le secteur de la logistique au Maroc (Chapitre 1), puis en second lieu, nous entamons les pratiques de DD/RSE chez les prestataires logistiques Marocains (Chapitre 2), qui constitueront notre terrain exploratoire de notre enquête, et la base de notre modèle de Management spécifique pour l'instauration du DD/RSE aux prestataires logistiques Marocains.

Chapitre 1 : la performance globale et les enjeux du secteur de la logistique au Maroc

II.1.1 : La Performance globale : une recherche d'équilibre entre les performances économiques, sociales et environnementales

Ce chapitre mettra en exergue, l'explicitation du concept de la performance globale, dans toutes ses dimensions (II.1.1.1) puis en deuxième lieu, une étude analytique de l'interaction entre la performance globale et le développement durable (II.1.1.2).

II.1.1.1 : Le concept " performance "

La démarche de la recherche scientifique exige rigueur et précision dans le choix des vocabulaires. Le plus souvent l'emploi du mot « Performance » en sciences de gestion est associé aux termes de pertinence et de cohérence ; De ce fait, vague et ambiguë. Une définition rigoureuse de ces concepts semble indispensable pour pousser notre analyse en termes d'association de la performance avec la démarche de DD. Dans ce qui suit, nous nous penchons à élucider tous les aspects du mot « performance » ainsi que ses leviers dans le management des organisations.

II.1.1.1.1 : Définition et problématique de la performance

Dans ce paragraphe, nous allons essayer de définir le concept de la performance de toutes ses approches et dimensions.

II.1.1.1.1.1 : La performance : Un concept polysémique

Le terme performance demeure à nos jours dans une dynamique d'enthousiasme qui s'accompagne d'une certaine imprécision dans son usage. Au fil des années, La performance prend de l'ampleur, C'est un thème fédérateur du congrès selon l'Association française de comptabilité⁴⁶⁶. Le « pilotage de la performance » tend se substituer à l'expression historique de « contrôle de gestion », jugée dépassée comme en témoigne le titre de plusieurs auteurs, entre autres (Bescos et al., 1994⁴⁶⁷ ; Jacot et Micaelli, 1996⁴⁶⁸).

L'usage extensif du mot va cependant de pair avec le « flou » des définitions. Dans le meilleur des cas, celui où les auteurs tentent de le définir (voir par exemple Bourguignon, 1995 et 1997 ; Lebas, 1995), le consensus semble impossible. C'est ainsi par exemple que (Bourguignon, 1997)⁴⁶⁹ a identifié trois sens à la performance :



Figure 28 : les différentes approches de la performance

Source : Elaboration inspiré par (Bourguignon, 1997)

⁴⁶⁶ BESSIRE D., (1999), « Définir la performance », COMPTABILITE - CONTROLE - AUDIT / Tome 5 - Volume 2 - septembre 1999 (p. 127 - 150), p. 128

⁴⁶⁷ BESCOS P.-L., DOBLER P, MENDOZA C. et NAULLEAU G., (1993), « Contrôle de gestion et management », Montchrestien, 2^{ème} Edition.

⁴⁶⁸ JACOT J. - H. et MICAELLI J. -R (1996), « La question de la performance globale », in JACOT J. - H. et MICAELLI J.-P, Dir., « La Performance économique en entreprise », Hermès, p. 15-33.

⁴⁶⁹ BOURGUIGNON A., (1995), « La performance, essais de définition », Revue française de comptabilité, n° 269, juillet-août, p. 60-65.

- 1) la performance est succès : La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises, selon les acteurs. [...] ;
- 2) la performance est résultat de l'action : A l'opposé du précédent, ce sens ne contient pas de jugement de valeur. La mesure des performances est « entendue comme réévaluation ex post des résultats obtenus » (Bouquin, 1986)⁴⁷⁰;
- 3) la performance est action : la performance est un processus et « non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps » (Baird, 1986)⁴⁷¹. [...] « Elle est la mise en actes d'une compétence qui n'est qu'une potentialité »

II.1.1.1.1.2 : Essai de définition de " la performance"

II.1.1.1.1.2.1 : L'approche financière de la performance⁴⁷²

La performance d'entreprise est devenue une sujet phare dans la recherche des sciences de gestion. Actuellement la performance s'inscrit au cœur de la réflexion des stratégies annoncées de développement durable (Capron et Quairel, 2005)⁴⁷³, après avoir évoluée, depuis les années 80, à travers les travaux de plusieurs chercheurs, qui se sont penchés à la définir (Bouquin, 1986 ; Bescos et al.1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999 ...) (BERLAND et al. 2007).⁴⁷⁴

Selon (BERLAND et al. 2007), L'origine du mot performance remonte depuis très longtemps, et il porte plusieurs significations. Au milieu du 19^{ème} siècle dans la langue française, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Un siècle plus tard, son sens évolua ; Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel⁴⁷⁵.

De ce fait, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. Quant à la signification anglaise du mot «performance», elle signifie « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès » (Bourguignon, 1995, p.62)⁴⁷⁶.

⁴⁷⁰ BOUQUIN H., (1986), « Le contrôle de gestion », Presses universitaires de France, p.114

⁴⁷¹ BAIRD L., (1986), «Managing Performance», John Wiley, New York.

⁴⁷² FNEP, (2004), «Comment accroître les performances par un meilleur management», Les membres de la mission FNEP (Fondation national Entreprise et performance), Mai 2004, Pangloss n°35, p.

⁴⁷³ CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F. (2005), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en-Provence, pp.1-22.

⁴⁷⁴ BERLAND N., DOHOU A., (2007), «Mesure de la performance globale des entreprises», COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT », 2007, France, p.3

⁴⁷⁵ Idem, p.3

⁴⁷⁶ Etymologie du mot performance, selon Bourguignon (1995, p.62) : Le mot performance dans son acception française du 19^{ème} siècle dérive du mot anglais performance (fin du 15^{ème} siècle) qui désignait la réalisation,

Selon (Bouquin, 2004)⁴⁷⁷ la problématique générale de la performance l'a représenté de la manière suivante :

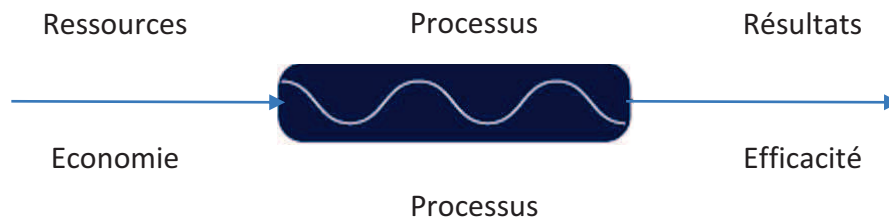


Figure 29 : la performance selon (Bouquin, 2004)

Selon cet auteur, « l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût ; l'efficacité est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources : la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux exemples d'efficacité. Enfin, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis. Mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent ».

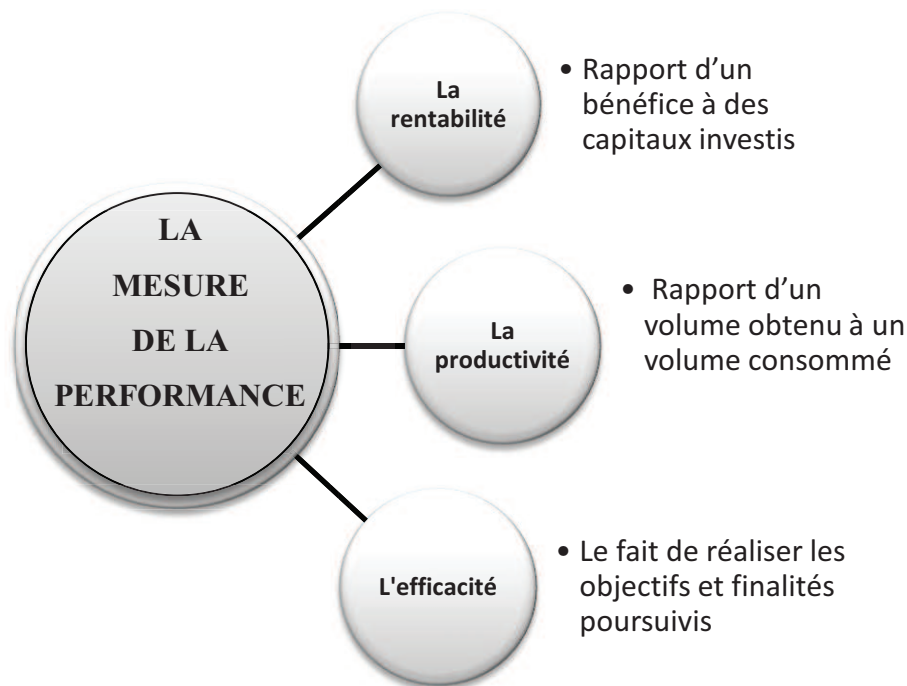


Figure 30 : La mesure de la performance

Source : Elaboration inspiré par (Bouquin, 2004)

l'accomplissement, l'exécution. Mais cette définition anglaise est empruntée au moyen français « performance » qui provient de l'ancien français du 13ème siècle et qui signifiait accomplir, exécuter.

Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 61-66.

⁴⁷⁷ BOUQUIN H. (2004), « Le contrôle de gestion », Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6^{ème} édition, Paris, p.63

Néanmoins, plusieurs difficultés sont associées à ces mesures. Par conséquent, la logique financière de la performance étant remise en cause. Les entreprises sont invitées à compléter les critères de gestion strictement économiques et financiers par des mesures extra financières et économiques décrivant d'autres aspects de leur fonctionnement. C'est dans ce sens, que la valeur du concept de la performance s'enrichi, particulièrement, avec l'intégration d'autres notions telles que la responsabilité sociétale, les parties prenantes... (BERLAND et al. 2007)⁴⁷⁸.

II.1.1.1.2.2 : L'approche sociale de la performance

L'approche sociale de la performance, s'est développée à travers les apports de l'école des relations humaines, qui ont mis en valeur les dimensions humaines dans l'organisation. Le principe fédérateur de cette approche se conceptualise comme suit : l'atteinte des objectifs sociaux permet d'atteindre des objectifs économiques et financiers (GAUZENTE CAIRE, 2002)⁴⁷⁹. L'intégration de l'individu dans le management d'équipe, permettrait d'améliorer la performance de chaque acteur dans l'organisation, et par voie de conséquence augmenter la performance sociale. Dans la même ligne de mire, les valeurs comme la morale et la cohésion sont alors considérées comme essentielles et primordiales, et sont ainsi privilégiées au sein de l'entité considérée (GIUSEPPINA M., B. M. CHAUVET, 2010)⁴⁸⁰. Le développement d'un projet social au sein de l'organisation à travers des stratégies et outils d'amélioration des compétences, de management par la qualité, de la gestion de carrière et de mobilité sont autant d'outils de mise en œuvre de l'approche performance sociale dans l'entreprise.

II.1.1.1.2.3 : L'approche environnementale de la performance

La performance environnementale, un concept relativement récent, demeure un sujet complexe et source de plusieurs interprétations et perceptions (JANICOT, 2007)⁴⁸¹.

Dans le domaine du management environnemental, elle se définit comme : « *les résultats mesurables du système de management environnemental (SME), en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux.* » (Norme ISO 14031, 1999, p. 2)⁴⁸². La performance

⁴⁷⁸ BERLAND N., DOHOU A., op.cit. p.5

⁴⁷⁹ GAUZENTE C., (2000), « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », Finance Contrôle Stratégie, 3, 2, pp. 145-165.

⁴⁸⁰ GIUSEPPINA M., B. M. CHAUVET, (2010), « La diversité, un Levier de performance...sous condition de management », Cahier de recherche n°2, Juillet 2010, chaire management et diversité, Université Paris-Dauphine, p. 7

⁴⁸¹ JANICOT L. (2007), « Les systèmes d'indicateurs de performance (IPE), entre communication et contrôle », Comptabilité Contrôle Audit, tome 13, vol. 1, pp.47-68, p.50

⁴⁸² Norme internationale de l'Organisation internationale de normalisation : Environmental management systems - Environmental performance evaluation - Guidelines. Énonce les grandes lignes du processus de gestion interne qui utilise des indicateurs pour comparer des informations sur le rendement environnemental passé et présent d'une

environnementale est tributaire à chaque entreprise puisqu'elle dépend de sa politique environnementale (DOHOU-RENAUD A., 2009)⁴⁸³. En effet, cette politique tient compte de la mission, des valeurs, des conditions locales et régionales propres à chaque entreprise ainsi que des exigences de ses parties prenantes (Gendron, 2004)⁴⁸⁴.

Selon (Henri et Giasson, 2006)⁴⁸⁵, la performance environnementale peut être analysée selon quatre dimensions :

- l'amélioration des produits et processus ;
- les relations avec les parties prenantes ;
- la conformité réglementaire et les impacts financiers ;
- les impacts environnementaux et l'image de l'entreprise.

Mais cette approche est critiquée par (Caron et al., 2007)⁴⁸⁶ qui considèrent que, dans cette modélisation de la performance, les acteurs sont très peu représentés et que la qualité globale de la performance environnementale est occultée (DOHOU-RENAUD A., 2009)⁴⁸⁷.

Axe Processus -Résultats	Axe Interne -Externe	Interne Externe	Interne Externe
	Processus	Amélioration des produits et processus	Relations avec les parties prenantes
	Résultats	Conformité réglementaire et impacts financiers	Impacts environnementaux et image de l'entreprise

Tableau 50 : Matrice de la performance environnementale⁴⁸⁸

La performance environnementale n'existe que si elle peut être mesurée. En effet, pour (Lebas, 1995)⁴⁸⁹, la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas

organisation, suivant un modèle de gestion : planifier, faire, vérifier, agir. Source : http://www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire_environnement/definition/norme_iso_14031.php4, date de consultation : 21/09/2013

⁴⁸³ DOHOU-RENAUD A., (2009), « Les outils d'évaluation de la performance environnementale : audits et indicateurs environnementaux », Article publié à La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, Strasbourg – France, p.

⁴⁸⁴ GENDRON C. (2004), « La gestion environnementale et la norme ISO 14001 », Les Presses Universitaires de Montréal, Montréal. p.104

⁴⁸⁵ HENRI J-F., GIASSEN A. (2006), « Measuring environmental performance : a basic ingredient of environmental management », CMA Management, p. 24-28, Août-Septembre, pp. 28-30

⁴⁸⁶ Caron M-A., Boisvert H., Mersereau A. (2007), « Le contrôle de gestion environnemental ou l'éco-contrôle : pertinence des outils traditionnels », Actes du 28ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers.

⁴⁸⁷ DOHOU-RENAUD A., (2009), op.cit. p.3

⁴⁸⁸ HENRI J-F., GIASSEN A. (2006), op.cit. p.29

⁴⁸⁹ LEBAS M. (1995), « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp.66-71

se limiter à la connaissance d'un résultat. Il convient alors d'évaluer les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (BOUQUIN, 2004)⁴⁹⁰.

II.1.1.1.2.4 : L'approche globale de la performance

La performance financière à elle seule, ne suffit plus pour apprécier la performance d'une entreprise. C'est au cours du 20^{ème} siècle que la « responsabilité sociale » est entrée en jeu pour élargir la définition de la performance à des horizons globaux, notamment, avec la mise en valeur de l'apport des parties prenantes dans le développement des organisations.

Les travaux précurseurs en matière de performance globale, remontent, en 1997, au groupe de travail du Commissariat Général du Plan (Capron et Quairel, 2005)⁴⁹¹, dans lesquels Marcel Lepetit⁴⁹² définit la performance globale « *comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens* ». Cette performance se définit par des indicateurs multicritères et multi-acteurs et non plus par une mesure en quelque sorte unique (BERLAND et al. 2007)⁴⁹³.

Désormais, la prise en compte dans les rapports que les entreprises entretiennent, les dimensions environnementales et sociétales, est devenue d'une grande utilité. Selon (Capron et Quairel, 2005), la performance globale est mobilisée pour évaluer la mise en œuvre par les entreprises du concept de DD. Cette performance globale des entreprises (PGE) se définit comme

« *L'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales* » (Baret, 2006)⁴⁹⁴, ou se forme « *par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale* » (Germain, Trébucq, 2004)⁴⁹⁵.

Le schéma suivant représente les composantes de la performance globale.

⁴⁹⁰ BOUQUIN H. (2004), Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6^{ème} édition, Paris.

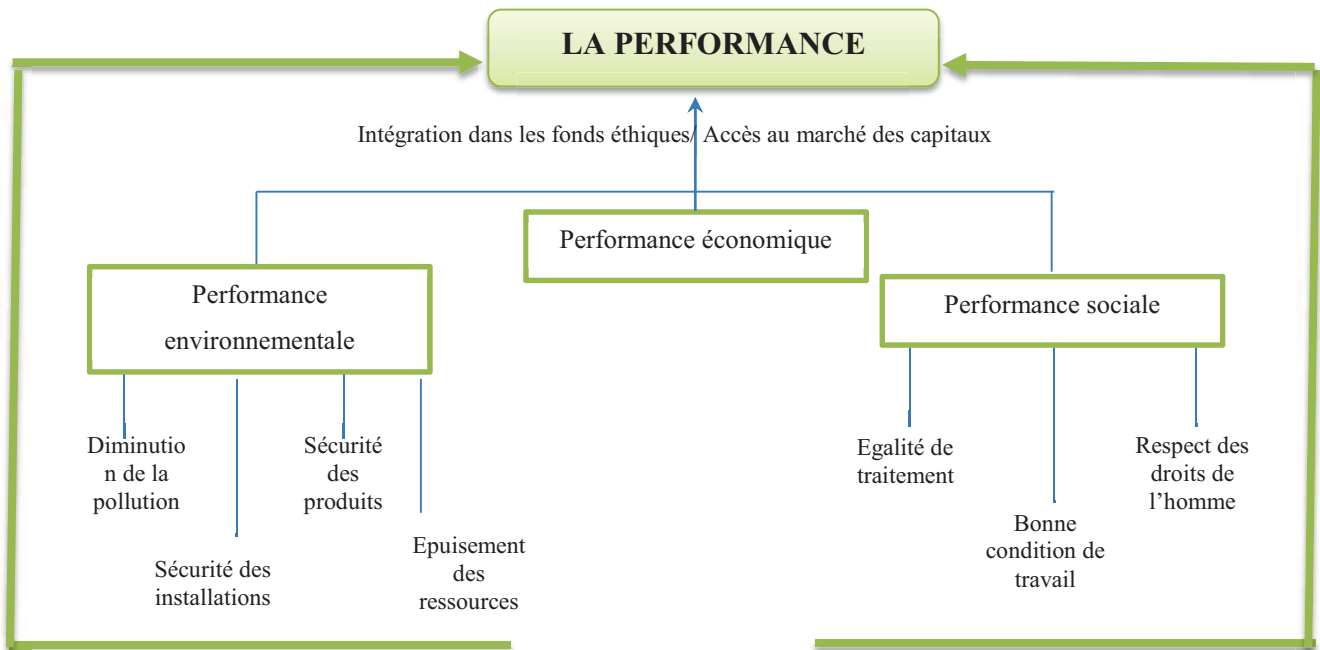
⁴⁹¹ CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F. (2005), op.cit. p.64

⁴⁹² Marcel Lepetit, consultant en organisation et expert de comités d'entreprise au Cabinet Développement social et organisation Consultants, a contribué au groupe de travail du Commissariat Général au Plan (CGP) en 1997 sur la performance globale.

⁴⁹³ BERLAND N., DOHOU A., op.cit. p.5

⁴⁹⁴ BARET P. (2006), « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2ème journée de recherche du CEROS, pp. 1-24.p. 2

⁴⁹⁵ GERMAIN C., TREBUCQ S. (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », Semaine sociale Lamy, pp. 35-41.



- Diminution des coûts directs (diminution du gaspillage)
- Diminution des risques d'accidents et juridiques
- Image/ Gain de parts de marché
- Opportunité de création de nouveaux produits

- Diminution de probabilité d'occurrence d'évènements spectaculaires (grèves, boycotts)
- Augmentation de la motivation des employés
- Facilité de recrutement de cadres

Figure 31 : La performance globale selon (Reynaud, 2003)⁴⁹⁶

A partir du schéma ci-dessus, on peut conclure que la performance globale des entreprises renvoie à une conception exhaustive cherchant à désigner une intégration et l'agrégation des toutes performances dans une approche intégrée et synthétique.

II.1.1.1.2 : Les leviers de performance dans le management de l'organisation

A ce niveau, nous allons discuter les principaux leviers de performance dans le management d'organisation, qui se présentent comme suit : le pilotage de l'organisation, la prise de décision, la conduite du changement et le management transversal.

II.1.1.1.2.1 : Le pilotage de l'organisation

Afin d'inscrire l'organisation dans une vision globale dans le temps et l'espace, Le pilotage de la performance collective devient indispensable pour l'identification des axes d'amélioration.

Pour ce faire, plusieurs indicateurs de mesure ont été créés et mis en place au profit des organisations, puis des outils, confiés à des acteurs du pilotage (FNEP, 2004)⁴⁹⁷.

⁴⁹⁶ Reynaud E. (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp. 1-15.

⁴⁹⁷ FNEP, (2004), op.cit., p.125

II.1.1.2.1.1 : Les indicateurs de pilotage

Les indicateurs de pilotage de la performance peuvent être appréhendés en trois axes :

- La performance est d'abord déterminée en terme de production ou de *productivité* (par exemple : productivité du travail ou du capital).
- Le deuxième niveau, marchand, se reflète en termes de *compétitivité* et se traduit en gains ou en pertes de parts de marché.
- Le troisième niveau, financier, s'exprime en termes de *rentabilité*. Il se traduit par le profit généré par l'entreprise ou encore par le volume de capitaux investis dans l'entreprise.

L'enjeu contemporain de la performance consiste à passer d'une mesure locale et partielle à une mesure prenant en compte son caractère global et durable. Pour que l'entreprise connaisse une réussite durable, elle doit être à la fois productive, compétitive et rentable dans le temps. Ce mouvement implique dès lors une traduction en termes de pilotage.

II.1.1.2.1.2 : Les acteurs de pilotage de la performance.

Les entreprises contemporaines se caractérisent par une rupture complète entre l'apport de capitaux et la gestion : les actionnaires confient la gestion de leurs firmes à des managers.

Le « manager » est devenu au cœur du dynamisme des organisations, du part, la propriété tend à se diffuser et à se distribuer entre des actionnaires toujours plus nombreux, alors qu'on assiste en parallèle à une professionnalisation de la gestion, qui suppose des compétences et une qualification de plus en plus spécialisées par les Managers.

De ce fait, on assiste à un développement au sein des entreprises, d'une « classe managériale », détentrice d'un pouvoir autonome qui vient concurrencer celui des actionnaires propriétaires et dont la légitimité, fondée sur le savoir, se pose en rivale de celle des actionnaires, assise sur la propriété des moyens de production⁴⁹⁸.

D'où le souci de savoir si les managers ne vont pas profiter de leur position privilégiée (meilleure information sur l'environnement de l'entreprise, ...) pour poursuivre un objectif différent de celui des actionnaires, à savoir la maximisation du profit. Deux formes principales de contrôle des managers peuvent être entreprises ⁴⁹⁹:

⁴⁹⁸ Ibid. p.129

⁴⁹⁹ Idem, p.130

- *le contrôle externe* : les firmes mal gérées constituent des cibles naturelles pour les acquéreurs, qui peuvent lancer des OPA⁵⁰⁰. Les managers, craignant d'être licenciés en cas de changement de propriétaire, sont incités à maximiser le profit de la firme. Ce contrôle par le marché financier, très développé dans le monde anglo-saxon, n'est efficace que si plusieurs conditions sont réunies : il faut en particulier que l'actionnariat soit très dispersé et que le marché financier soit très liquide. Ce système a l'inconvénient de développer un comportement de court terme : les dirigeants hésitent à entreprendre des projets de long terme, de peur d'être sanctionnés par les actionnaires
- *le contrôle interne* : la seconde forme de gouvernance, particulièrement présente en Europe continentale et au Japon, repose sur le contrôle interne des managers. La politique salariale peut permettre par exemple de discipliner les managers : ces derniers sont incités à poursuivre l'intérêt des actionnaires, dès lors que leur rémunération se fait en partie sous forme d'actions. De même, les actionnaires peuvent intervenir à l'occasion du conseil d'administration, qui est chargé entre autres de nommer et de révoquer le président du conseil et les directeurs généraux.

II.1.1.1.2.1.3 : les outils adaptés au pilotage de la performance

II.1.1.1.2.1.3.1 : Le benchmark

Le recours au benchmark a toutefois des conséquences spécifiques en termes de pilotage des organisations. Il favorise en effet le décloisonnement. C'est notamment le cas des centres de coûts qui, faute de mise en concurrence et d'évaluation précise de l'atteinte de leurs objectifs, se concentrent sur une défense de leur budget davantage que sur la génération de profit.

En outre, en ce qui concerne la conduite du changement, le benchmark facilite le déploiement de pratiques différentes, qui viennent d'autres secteurs ou d'autres entreprises.

Cependant, les risques de révélations « traumatisantes » sur l'écart de performance avec les meilleurs, ainsi que les difficultés à travailler avec des équipes qui sont dans un univers culturel

⁵⁰⁰ Une offre publique d'achat ou OPA est une offre d'acquisition payable au comptant, à un prix donné, du capital d'une entreprise cible. Le déclenchement de l'OPA fait commencer une période d'une durée déterminée à l'avance pendant laquelle les actionnaires de l'entreprise ciblée ont la possibilité d'apporter ou non leurs actions à l'entreprise acheteuse. Cette entreprise informe l'Autorité des marchés financiers (France) à l'avance du pourcentage souhaité dans un temps imparti. Si à l'issue de ce temps imparti, l'entreprise qui déclenche l'OPA n'a pas réussi à acheter le montant des actions souhaité, cette OPA est automatiquement annulée.

Ce procédé d'acquisition d'une entreprise a été mis au point après 1945 par le banquier d'affaires britannique Sir Sigmund Warburg et a contribué à dynamiser l'économie occidentale.

On oppose généralement les OPA amicales ou sollicitées, lorsque les deux parties se sont entendues sur les modalités de l'offre, aux OPA hostiles ou non sollicitées. Une OPA amicale est une OPA qui se réalise en accord avec le conseil d'administration de l'entreprise visée.

différent, ne sont pas négligeables. De ce fait, les modalités d'association des salariés à la démarche sont un point clé de réussite.

Finalement, le benchmark permet de fixer les futurs niveaux de performance, en évitant les inconvénients du « syndrome rétroviseur », qui limite l'horizon de fixation des objectifs.

Les limites de la démarche résident dans le risque de progrès stéréotypés : la reprise des idées du moment pourrait ne plus être la copie des pratiques des meilleurs, mais la seule déclinaison des idées qui sont dans l'air du temps.

II.1.1.1.2.1.3.2 : La stimulation par les distinctions

Les récompenses ne sont toutefois pas une garantie absolue de performance, comme l'illustre l'exemple d'une filiale singapourienne de la compagnie chinoise de ravitaillement en fuel aérien, China Aviation Oil, qui a fait faillite, après une erreur majeure de prévision des cours du pétrole. La compagnie avait pourtant gagné le prix « Securities Investors Association of Singapore's Most Transparent Company Award » en 2002.

II.1.1.1.2.1.3.3 : Un modèle exhaustif : la Balanced Scorecard (BSC)

Suite aux limites de l'approche financière dans la mesure de la performance, une nouvelle approche du management stratégique a été développée au début des années 1990 par les docteurs Robert Kaplan (de la Harvard Business School) et David Norton. Ils l'ont intitulée « Balanced Scorecard »

Cette approche donne une vision claire de ce que les entreprises doivent mesurer afin de « contre-balancer » la seule perspective financière⁵⁰¹.

La Balanced Scorecard (BSC) est un outil de management qui permet aux organisations de clarifier leur vision et leur stratégie et de les traduire en actions. Il fournit en effet un retour sur des processus internes, et les résultats externes, dans le but d'améliorer constamment les performances et les résultats de l'organisation⁵⁰².

La BSC se base sur quatre points de volets complémentaires :

- les résultats financiers
- la satisfaction du client
- la qualité des processus internes
- le développement des compétences des salariés

La Balanced Scorecard, au travers de tableaux de bord, donne une vision plus équilibrée de l'entreprise.

⁵⁰¹ FNEP, (2004), op.cit., p.139

⁵⁰² Idem, p.139

II.1.1.1.2.1.3.4 : l'EFQM

Le modèle EFQM est un système de management de qualité totale. Il fût élaboré en 1988 par l'«European Foundation for Quality Management (EFQM)»⁵⁰³, pour promouvoir l'auto-évaluation en tant que processus clé d'amélioration de la gestion d'entreprise. La plupart des pays européens sont membres de l'EFQM, et plusieurs ont leurs propres organisations gouvernementales et leurs prix d'excellence nationaux⁵⁰⁴. On estime le chiffre mondial des entreprises qui l'appliquent à plus de 10.000.

L'objectif principal du modèle EFQM pour Business Excellence est de pouvoir disposer d'une vue globale sur les organisations. EFQM est une l'homologue européenne du modèle Américain « Malcolm Baldrige National Quality Award » et du « Prix Deming » japonais.

Le modèle de base comprend trois piliers : Etres humains, Processus et Résultats.

La genèse du modèle, se conceptualise dans le fait, que les êtres humains travaillent dans le cadre de processus et de procédures de travail, en vue de réaliser des résultats, dont bénéficient de nouveau des êtres humains (clients, consommateurs...). Une étude étalée sur 10 ans a prouvé que des entreprises qui appliquent des modèles comme EFQM, Malcolm Baldrige ou Edward Deming, se rouvent avec des succès en résultats économiques remarquables (cours boursiers, chiffres d'affaires, bénéfices, nombre de collaborateurs, etc.)⁵⁰⁵.

Les principes du modèle, se présentent comme suit :

N°	Principes	Descriptions
1	Orientation vers le Client	La prestation fournie par l'entreprise doit équivaloir aux exigences et besoins des clients afin de pouvoir agir de façon durable sur le marché. Seule la vente de prestations et de produits aux clients permet de générer des chiffres d'affaires, d'atteindre leurs buts et de participer au fonctionnement du marché.
2	Partenariats avec les fournisseurs	La collaboration avec les fournisseurs se fait de manière confiante. Les prestations des fournisseurs constituent un input au processus de production et rayonne ainsi sur la qualité du produit final. Les partenariats avec les entreprises des fournisseurs peuvent éliminer l'insécurité, aboutir à des avantages de prix et augmenter la qualité des prestations anticipées.
3	Evolution et participation des collaborateurs	Les collaborateurs sont régulièrement formés de façon méthodique pour façonner leur comportement interhumain. Leurs potentiels doivent être découverts, développés et implémentés. Ils doivent eux-mêmes prendre les décisions dans leur domaine et obtenir les informations et compétences nécessaires. Ils doivent être pris en considération lors de décisions touchant

⁵⁰³ SQL, (2009), « Le modèle EFQM », Service qualité LETZEBUERG, <http://www.servicequaliteit.lu/> p.1

⁵⁰⁴ OGER B. et PLATT D. E., (2002), « Modèles de création de valeur en Europe et aux Etats-Unis : une comparaison des modèles de l'EFQM et du BALDRIGE AWARD CRITERIA », Association Francophone de Comptabilité, 2002/3 - Tome 8, pp. 85 à 98

⁵⁰⁵ SQL, (2009), op.cit., p.1

			leur secteur d'activité respectivement l'entreprise en général. Ceci pour accroître la motivation, la capacité d'innover et la flexibilité.
4	Processus et Faits		Les processus sont bien compris et perfectionnés en permanence. Chaque processus est géré par un responsable qui veille à une exécution impeccable et efficiente. Chaque collaborateur est invité à contribuer sa part afin de maîtriser les processus. Le management consiste en chiffres, données et faits.
5	Amélioration constante et innovations		Le principe est une amélioration continuée. Des prémisses et incitations originales sont soutenues. Des analyses (benchmarking) sont utilisées pour s'inspirer auprès des meilleurs de la branche. L'apprentissage est la prémisses pour s'améliorer. L'amélioration continue (AC) est une tendance interne et est vécue par chaque collaborateur de chaque équipe, et concerne les produits et toutes les relations. La méthode appliquée est nommée « Cycle-PDCA» (Plan, Do, Check, Act).
6	Guidage orientation rigoureuse vers un but	et	Guider à des performances excellentes est une activité professionnelle. Les dirigeants d'entreprise forgent la culture d'entreprise et sont responsables de la satisfaction des collaborateurs et des résultats commerciaux. Le comportement des collaborateurs correspond aux valeurs, à la politique et à la stratégie de l'entreprise.
7	Responsabilité Sociale		Les exigences sociales, lois et prescriptions sont respectées. L'organisation et ses collaborateurs se comportent de manière éthique et irréprochable. Perfection du modèle EFQM en direction d'une gestion durable.
8	Orientation vers les clients/ Orientation vers les résultats		A longue vue seulement des buts excellents peuvent être atteints si les intérêts de tous les participants sont pris en compte de manière équilibrée.

Tableau 51 : les principes du Modèle EFQM⁵⁰⁶

Le système avancé distingue neuf critères lesquels sont divisés en cinq facteurs (enablers) et en quatre critères résultats (results) :⁵⁰⁷

⁵⁰⁶ Ibidem, pp. 2-3 (<http://www.efqm.org>)

⁵⁰⁷ Ibidem, p.3

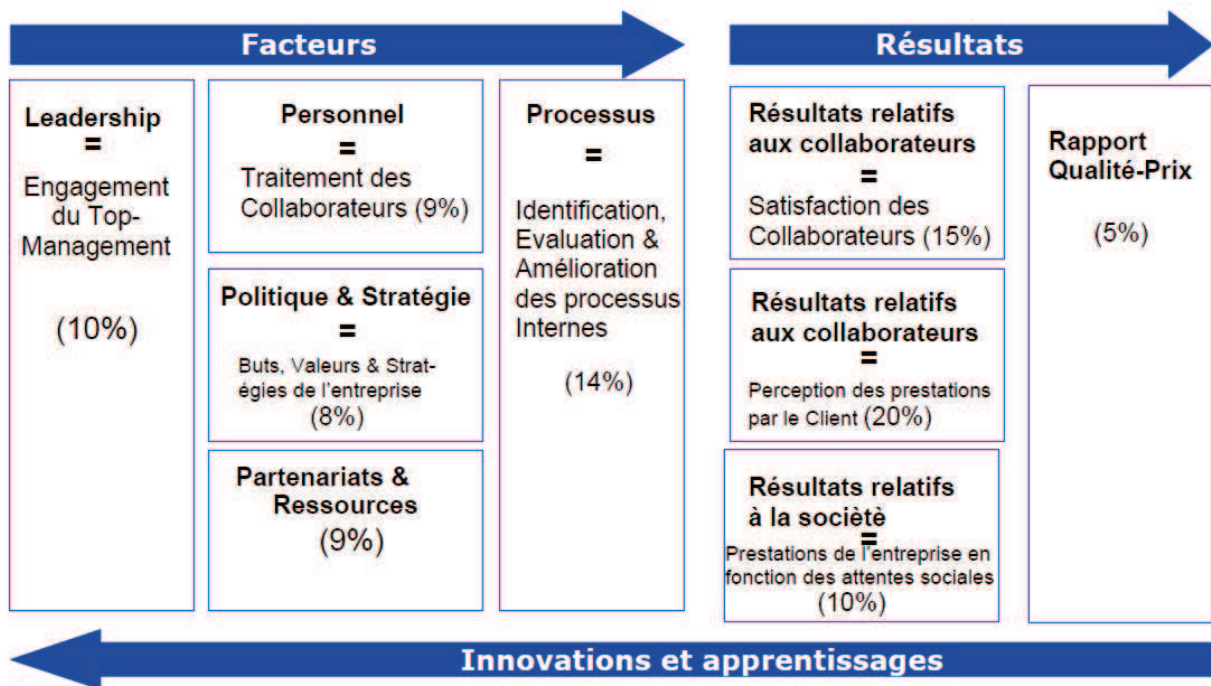


Figure 32 : La version du modèle « EFQM Model 2010 »

II.1.1.1.2.2 : La prise de décision

Le processus de prise de décision est fondamental dans l'organisation parce qu'il l'engage dans l'action pour la performance.

De nombreuses théories existent tant sur les fondements de la décision intuitive ou rationalisée que sur son processus prescriptif ou consensuel⁵⁰⁸.

La plupart des organisations, qui sont en concurrence, utilisent les mêmes méthodes de prise de décision. Elles distinguent le long terme, celui de l'orientation stratégique ou le terme du résultat, et le court terme celui qui se concentre sur l'action, pour accroître la mise en tension de l'organisation.

Plusieurs facteurs interviennent dans la prise de décision dans l'organisation, à savoir à titre non limitatif : la fiabilité de la source d'information, la complexité, l'émotion, la créativité sont autant de facteurs qui influencent le sort de la décision, et impactent par voie de conséquence le trend de la performance.

II.1.1.1.2.3 : La conduite du changement

L'environnement des entreprises contemporaines se révèle aujourd'hui de plus en plus incertain et instable⁵⁰⁹.

⁵⁰⁸ FNEP, (2004), op.cit., p. 149

⁵⁰⁹ Idem, p.167

La dernière décennie a été caractérisée par des évolutions managériales, réglementaires et technologiques très fortes. Dans ce contexte en évolution permanente et plus difficile à prévoir, le changement est un réel levier de performance. Il se présente sous des formes très différentes, du changement ponctuel à la révolution dans l'entreprise mais toujours présenté comme une nécessité. Dans les entreprises, le changement paraît essentiel, pour diverses raisons telles que la concurrence exacerbée et mondialisée, les exigences des clients qui sont constamment en évolution, etc. Par conséquent, la contrainte de changement devient très forte car le risque de faillite brutale est de plus en plus présent et probable.

S'il y a consensus sur la nécessité de changer pour améliorer la performance, les manières de conduire le changement sont pourtant très différentes selon les styles de management adoptés et le genre des cultures humaines.

II.1.1.1.2.4 : Le management transversal

Avec l'augmentation de la taille, la complexité... aux entreprises contemporaines, le management unilatéral est devenu de plus en plus délaissé, et substitué par la transversalité de gestion pour circuler rapidement l'information, prendre efficacement la décision et favoriser un facteur de performance dans toutes ses dimensions. Désormais, l'importance croissante accordée à certaines méthodes de travail collaboratives et à des comportements de coopération, nouveaux ou que l'on redécouvre, dont la contribution à la performance semble prometteuse : il s'agit du management transversal.

Le management transversal est devenu nécessaire de plus en plus, pour réduire les imperfections des choix de centralisation/décentralisation. Il complète de manière souple les besoins de coopération interne formalisés dans les systèmes matriciels.

Il y a lieu de distinguer trois types de facteurs qui influencent le besoin croissant de transversalité⁵¹⁰:

- les facteurs externes, dont la concurrence et le rôle des parties prenantes
- les facteurs endogènes, propres à l'activité ou au métier
- les facteurs internes, historiques ou managériaux

Donner du sens au management transversal⁵¹¹ :

- Mettre en valeur l'importance du management transversal pour répondre avec flexibilité, réactivité et pertinence aux nouveaux enjeux économiques et sociétaux,

⁵¹⁰ Ibidem, p.192

⁵¹¹ Idem, p. 217

- Instauration de la coopération inter et intra entreprise comme une valeur fondamentale des organisations.

Instaurer Impulser des organisations transversales, grâce :

- Création des structures de coordination pour favoriser les échanges et arbitrages : secrétaire général d'administration, « management advisory committee », ministère leader par dossier ...
- Encouragement de la participation des fonctionnels dans le comité de direction et renforcer leur rôle stratégique au-delà d'un rôle administratif et exécutant.
- Développement du mode projet.
- Développement des réseaux formels et informels dans et à l'extérieur des entreprises avec les moyens financiers et ressources humaines nécessaires.
- Développement des hubs de coopération ou plates-formes transversales. la coopération inter et intra entreprise comme une valeur fondamentale des organisations.

II.1.1.2 : La relation "performance globale" et "DD " dans les entreprises

II.1.1.2.1 : Pourquoi la préoccupation d'une performance globale ?

A partir du moment où les exigences financières imposées par les actionnaires deviennent insuffisantes, l'évaluation de la performance globale, devient une préoccupation majeure. Or la prise en compte des considérations sociétales et environnementales devient opportune vis à vis de plusieurs parties prenantes (CAPRON M. et QUAIREL F., 2006).⁵¹²

Selon des travaux d'un groupe Français de travail du Commissariat Général au Plan en 1997, qui avait mis en valeur qu'une juste évaluation de la performance d'une entreprise devait prendre en considération trois dimensions : publique, écologique et sociale

N°	Dimensions de la performance	Descriptions
1	<i>publique</i>	s'attache à tous les biens ou services produits qui ont, d'une manière ou d'une autre, un caractère collectif,
2	<i>écologique</i>	s'affirme du fait des rejets ou prélèvements de l'activité productive vis-à-vis de la nature,
3	<i>sociale</i>	s'exprime au travers de phénomènes tels le chômage et l'exclusion.

Tableau 52 : Dimensions de la performance selon CGP 1997

⁵¹² CAPRON M. et QUAIREL F., (2006), «Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises», Revue d'organisation Responsable (ROR), N°1, 5-17, p. 6

Ces différentes externalités, ne sont pas normalement pris en compte par les entreprises, du moment que, lorsque la satisfaction ou les bénéfices d'un agent sont affectés par les décisions d'autres agents, sans que le marché évalue et fasse payer ou rétribuer cette interaction⁵¹³.

II.1.1.2.1.1 : La performance globale, expression du développement durable

La contribution de l'entreprise au développement durable se manifeste par une prise en charge des responsabilités pluridimensionnelles qui touchent des sphères économiques, sociales et environnementales.

« La responsabilité en cause répond à une contrainte de légitimation de l'activité de l'entreprise qui intéresse une multitude d'acteurs dont certains peuvent n'avoir aucune relation contractuelle avec l'entreprise »⁵¹⁴.

Le schéma ci-dessous, illustrant clairement les enjeux, et fait apparaître que les trois différents objectifs (L'équité, la viabilité et Viabilité) qui en découlent ne se synchronisent pas facilement, D'où par conséquent, le développement durable peut être considéré comme un objectif utopique.

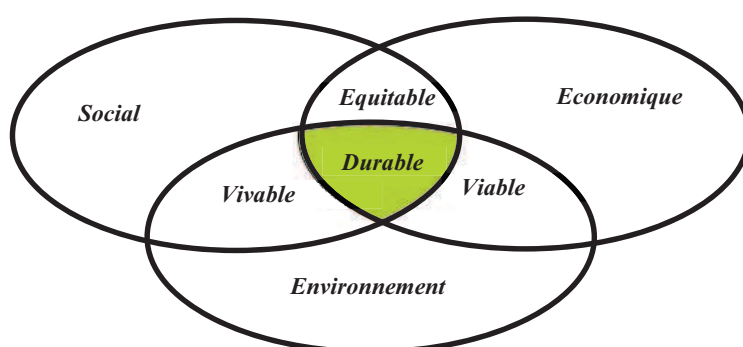


Figure 33 : Les trois piliers du développement durable⁵¹⁵

Les trois objectifs assignés généralement au DD : prospérité économique, justice sociale et qualité environnementale, lorsqu'ils sont déclinés au niveau de l'entreprise, engendrent des zones de collision ou de tension (Elkington, 1999)⁵¹⁶, ce qui suppose de concilier des intérêts souvent opposés et par conséquent de trouver des arbitrages et des compromis susceptibles de satisfaire les différentes catégories de parties concernées (Capron, Quairel, 2004)⁵¹⁷.

L'intersection entre deux sphères constitue à la fois des zones de risques et d'opportunités :

⁵¹³ Idem, p. 6

⁵¹⁴ Ibidem, p.7

⁵¹⁵ ADAMS, W.M., (2006). «The Future of Sustainability: Re-thinking Environment and Development in the Twenty-first Century. » Report of the IUCN Renowned Thinkers Meeting, 29–31 January 2006. Retrieved on: 2009-02-16.

⁵¹⁶ ELKINGTON J. Q997), «Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business», Capstone, Publishing, Oxford.

⁵¹⁷ CEPRON M., QUAIREL-LANORZEE F. (2004), « Mythes et réalités de l'entreprise responsable », La Découverte.

N°	Type de croisements	Descriptions
1	l'économique et le social	concerne les conditions qui permettent de rendre équitables d'une part, les apports des salariés à l'entreprise et leur rétribution par celle-ci, d'autre part, les apports des communautés de proximité et de l'ensemble de la société à l'entreprise et ce qu'en retour, celle-ci leur apporte.
2	L'économique et l'environnement	touche à des questions ayant trait à la viabilité de l'activité humaine pour ses besoins et à ses conditions de reproductibilité
3	le social et l'environnement	porte sur les conditions permettant de rendre vivable cette activité sur longue période : hygiène, sécurité, santé, cohésion sociale... ; elle recouvre notamment la question des solidarités intergénérationnelles
4	L'économique, social et l'environnement	Le développement durable (ou soutenable) se manifeste pleinement que si ces objectifs (ou ces conditions) sont réalisés (intersection des trois cercles).

Tableau 53 : Type de croisements des objectifs en Développement durable ⁵¹⁸

Chaque dimension est concrétisée par un livrable d'informations et d'évaluations propres (comptabilité financière, bilan social, bilan écologique) et parfois d'évaluation dans l'interface entre deux sphères (par exemple mesures d'Eco efficience dans le croisement économique/environnement).

II.1.1.2.1.2 : Le problème de la qualité de l'évaluation de la performance globale

Le problème majeur relatif à l'évaluation de la performance globale, se manifeste dans la cohérence des données, leur pertinence pour les utilisateurs et la convergence avec les objectifs.

Or, les systèmes d'évaluation relatifs au développement durable sont biaisés par la grande hétérogénéité des données, qui se ressource par une extrême diversité des champs analysés :

- Valeurs monétaires (relativement limitées en nombre),
- mesures physiques,
- données quantitatives,
- informations qualitatives...

Dans le cas des grandes structures, ces données émanent de différentes sources qui appartiennent à des périmètres différents (établissements, sociétés, divisions, zones géographiques nationales et internationales...). Cela constitue le grand frein technique pour un reporting social et environnemental viable et crédible (QUAIREL, 2004).

II.1.1.2.2 : Comment mesurer la performance globale ?

La multi-dimensionnalité du concept de la performance globale, rend sa mesure difficile à calculer. Elle résulte de l'interaction entre les trois dimensions du DD à l'échelle des entreprises. En raison de cette complexité de calcul, aucune entreprise n'est parvenue à mesurer, ni le degré d'intégration

⁵¹⁸ CAPRON M. et QUAIREL F., (2006), op.cit., p.7 (avec adaptation)

des trois dimensions du DD, ni son retour sur investissement. De nos jours, les entreprises se limitent à mesurer cette performance à partir d'outils déjà existants (BERLAND N., DOHOU A., 2007)⁵¹⁹.

Dans ce qui suit, nous présentons les outils actuels d'évaluation de la performance globale.

II.1.1.2.2.1 : Les outils de mesure actuellement disponibles

Ci-après nous présentons la panoplie des outils de mesure de performance, selon la classification des dimensions du DD.

Dimensions du DD	Outils	Description
Environnementale	Comptabilité environnementale	« Un système d'information efficient sur le degré de raréfaction des éléments naturels engendré par l'activité des entreprises, utilisable pour réduire cette raréfaction et pour informer les tiers... L'objectif est double : d'une part, évaluer les coûts engagés par une entreprise pour protéger l'environnement, d'autre part, estimer les coûts de dégradation de l'environnement par celle-ci. » (Christophe, 1995) ⁵²⁰ .
	Norme ISO 14000	La famille ISO 14000 traite principalement du management environnemental. « La norme ISO 14001 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales, les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs. » (ISO 14001, 2004) ⁵²¹ .
	Norme EMAS	Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) vise à promouvoir une amélioration continue des résultats environnementaux de toutes les organisations européennes, ainsi que l'information du public et des parties intéressées ⁵²² .

Tableau 54 : les outils de mesure des performances environnementale

⁵¹⁹ BERLAND N., DOHOU A., (2007), op.cit. p.3

⁵²⁰ CHRISROPHE B. (1995), « La comptabilité verte : de la politique environnementale à l'écobilan », De Boeck Université, Bruxelles.

⁵²¹ NORME ISO 14001, (2004), « Systèmes de management de l'environnement : Exigences ».

⁵²² Règlement (CE), (2001), « Règlement du Parlement européen et du Conseil » n° 761/2001.

Sociale	Dimensions du DD	Outils	Description
		Comptabilité sociale	« Il s'agit d'un système d'information qui vise à exprimer la contribution, négative ou positive de l'entreprise à son environnement, inversement, de saisir les effets de la société sur l'entreprise. Elle doit permettre à la direction de l'entreprise à la fois de gérer ses responsabilités dans les domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés. » (Capron, 2000) ⁵²³ .
		Norme SA 8000	La norme sociale SA 8000 fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Développée en 1997 par l'organisation nord-américaine Social Accountability International (SAI) – appelée précédemment Council of Economic Priorities (CEP) – elle se base sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ainsi que sur d'autres codes internationaux portant sur divers domaines : travail des mineurs, santé, sécurité, liberté d'association, droit à la négociation collective, non discrimination, conditions de travail et de rémunération, systèmes de gestion en matière sociale. ⁵²⁴
		Norme AA 1000	La norme de performance sociale AA 1000 est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Elle offre un cadre de référence (ou benchmark) sur la base duquel l'entreprise ou l'organisation peut définir ses propres valeurs et objectifs en matière de performance sociale et éthique, et amorcer un dialogue avec ses parties prenantes ⁵²⁵
		Bilan social	Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. Le bilan social comporte des informations sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions de santé et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles ainsi que sur les conditions de vie des salariés et de leurs familles dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise ⁵²⁶ . (art. L 438-3 du code du travail).

Tableau 55 : les outils de mesure des performances sociales

⁵²³ CAPRON M., (2000), « LA COMPTABILITE SOCIALE ET SOCIETALE », Extrait de l'Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit, sous la direction de B. COLASSE, ECONOMICA, p. 407-419

⁵²⁴ BERLAND N., DOHOU A., (2007), op.cit., p.13

⁵²⁵ <http://www.accountability.org/standards/aa1000aps.html> Date de consultation : 31/01/2014

⁵²⁶ Code du travail français, (1977), « L'article L. 2323-70 », créé par la loi 77-769 du 12 juillet 1977

Globale	Dimensions du DD	Outils	Description
		Guide SD 21000	« Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise. » (AFNOR, 2003).
		Norme ISO 26000	La norme ISO 26000 est la désignation des lignes directrices pour la responsabilité sociétale. Cette norme est destinée aux organismes de tous types, dans le secteur public et le secteur privé, les pays développés et en développement. Elle contient des lignes directrices et n'est pas destinée à la certification comme le sont les normes ISO 9001 et ISO 14001.
		Evolutions du Balanced Scorecard (BSC)	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution du BSC selon Kaplan et Norton (2001) en élargissant les champs du BSC classique à la RSE. • SBSC : Il s'agit d'un BSC spécifique à la responsabilité sociétale, mettant en oeuvre les objectifs sociaux et environnementaux (Hockerts, 2001). • TBSC : C'est un modèle reposant sur une série de six relations causales entre les parties prenantes (Supizet, 2002).⁵²⁷
		Triple Bottom Line Reporting	La TBL, notion développée par John Elkington en 1997, défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social ⁵²⁸ .
		Reporting GRI	La GRI définit des lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports développement durable et propose des indicateurs de performance répartis en trois sections : économique, environnementale et sociale. ⁵²⁹
		Le Prisme de Performance	Le Prisme de Performance (Neely et al., 2002) est basé sur la conviction que les organisations qui aspirent à la réussite à long terme doivent avoir une image claire de la nature de leurs partenaires et de ce qu'ils attendent de l'organisation. A partir de là, il convient pour ces entreprises de définir des stratégies compatibles avec les attentes des parties prenantes ⁵³⁰

Tableau 56 : les outils de mesure des performances globale

⁵²⁷ Cf. II.4.1.2.1.3.3 : Un modèle exhaustif : la Balanced Scorecard (BSC)

⁵²⁸ Cf. II.4.2.2.1.3 : Le Triple Bottom Line reporting (TBL)

⁵²⁹ Cf. II.4.2.2.1.4 : Le reporting de la GRI

⁵³⁰ Cf. II.4.2.2.1.2 : Le Prisme de Performance

II.1.1.2.2.1.1 : Les évolutions du Balanced Scorecard (BSC)

Face à l'incapacité des systèmes d'évaluation de la performance exclusivement concentrés sur le suivi des résultats financiers, le Balanced Scorecard est apparu au début des années 1990 aux Etats unis d'Amérique, comme un outil pertinent de mesure de performance globale des entreprises.⁵³¹

La structure du Balanced Scorecard s'organise autour de quatre axes principaux :

- l'axe « finance » (mesurant classiquement le niveau et l'évolution des performances financières de l'entreprise),
- l'axe « clients » (qui regroupe les indicateurs qui permettent d'évaluer ce qui génère une satisfaction présente ou future du client),
- l'axe « processus internes » (il s'agit de s'interroger sur la façon dont la gestion des opérations et des processus peut contribuer à fournir un avantage concurrentiel à l'entreprise),
- l'axe « apprentissage organisationnel » (qui concerne essentiellement la façon dont on gère les moyens humains et les savoirs en vue d'atteindre les objectifs stratégiques définis précédemment).

⁵³¹ MEYSSONNIER F., CHOFFEL D., (2005), « DIX ANS DE DEBATS AUTOUR DU BALANCED SCORECARD », Comptabilité, Contrôle, Audit, Tome 11, vol. 2, pp. 61-81.

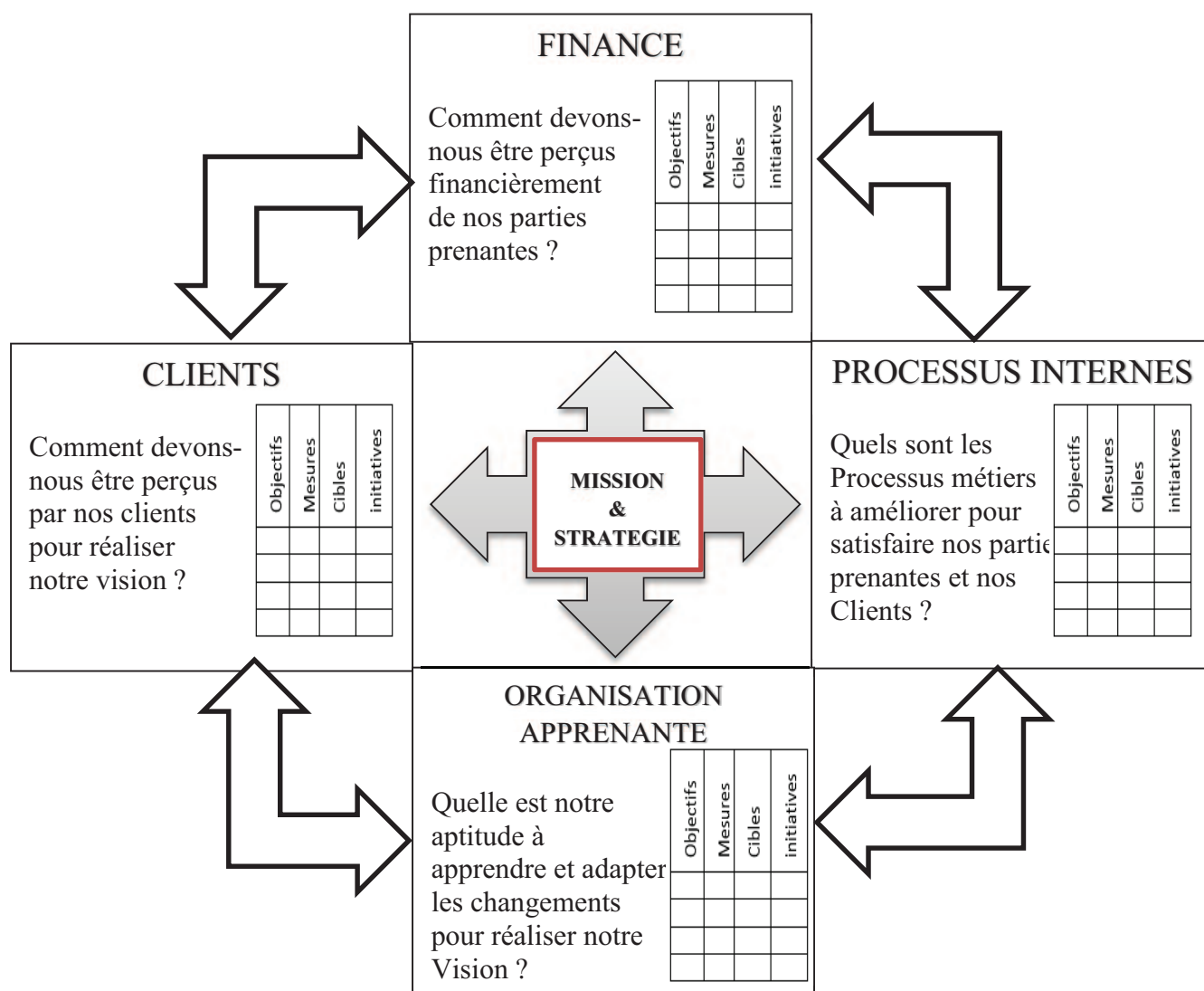


Figure 34 : Les 4 axes du tableau de bord prospectif (BSC) selon [Norton & Kaplan, 1996]⁵³²

Une des innovations du BSC est de proposer, en plus des indicateurs « classiques » financiers de la performance, d'autres indicateurs classés non financiers.

En plus de la mesure de création de valeur financière à court terme, le BSC propose d'évaluer un potentiel de création de valeur à plus long terme. Le rôle du BSC est d'avertir les dirigeants et managers contre les choix non-optimaux qu'ils pourraient opter s'ils ne tenaient pas compte de toutes les conditions opérationnelles et financières de la performance⁵³³.

⁵³² KAPLAN R. S. & NORTON D. (1996), «The Balanced Scorecard», Harvard Business Scholl Press, Boston.

⁵³³ POISSONNIER H. et DRILLON D., (2008), «LE DÉVELOPPEMENT DE LA GESTION DURABLE DES RESSOURCES HUMAINES : UN ÉCLAIRAGE PAR LES OUTILS DE PILOTAGE DES PERFORMANCES», ANDESE | Vie & sciences économiques, 2008/2 - N° 179-180, p.30

Les exigences réglementaires de plus en plus ascendantes, exprimées envers les entreprises en termes de DD ou de responsabilité sociétale, ainsi que les évolutions des attentes des parties prenantes, supposent davantage la pertinence du BSC dans la quête de la performance⁵³⁴.

II.1.1.2.2.1.2 : outils créateurs de sens et susceptibles de contribuer aux évolutions de la GE : l'exemple du Prisme de Performance

Le Prisme de Performance (Neely et al., 2002) est basé sur la conviction que les organisations qui aspirent à la réussite à long terme doivent avoir une image claire de la nature de leurs partenaires et de ce qu'ils attendent de l'organisation. A partir de là, il convient pour ces entreprises de définir des stratégies compatibles avec les attentes des parties prenantes⁵³⁵.

Le Prisme de Performance se fonde donc sur l'étude des relations de l'organisation avec ses partenaires. Il est constitué de cinq facettes : la satisfaction du partenaire, la contribution de ce dernier, les stratégies, les processus et les aptitudes.

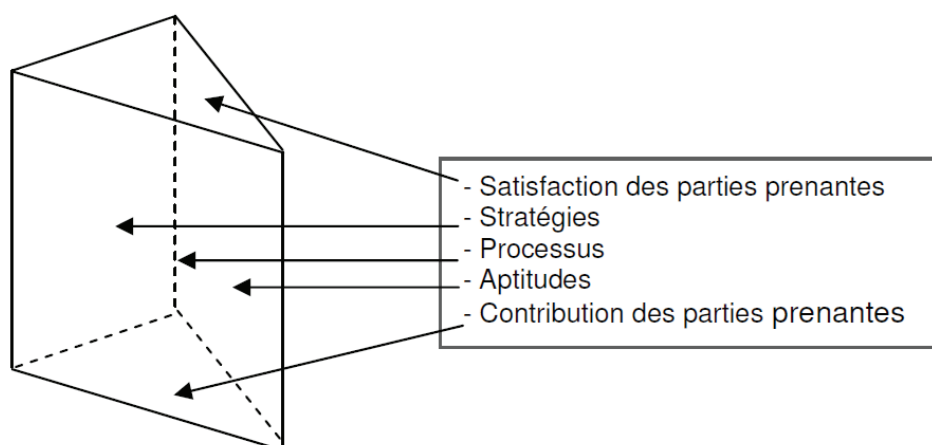


Figure 35 : les cinq facettes du prisme de performance⁵³⁶

La stratégie de l'organisation est définie en fonction de l'étude des interactions voulues avec les partenaires (qui intègrent la société, les fournisseurs, les clients,...). C'est donc la performance en termes de valeur à créer pour les partenaires qui détermine la stratégie et non pas la stratégie qui permet de construire le système de mesure des performances. Cette recherche de légitimité vis-à-vis des parties prenantes les plus diverses s'inscrit en cohérence avec la Théorie de la Dépendance des Ressources développée par Pfeffer et Salancik (1978) et repose sur la reconnaissance de la possibilité de manager cette légitimité (Suchman, 1995)⁵³⁷.

⁵³⁴ Ibidem, p.30

⁵³⁵ Idem, p.30

⁵³⁶ Idem, p.30

⁵³⁷ SUCHMAN M. C. (1995), «Managing legitimacy: strategic and institutional approaches», Academy of Management Review, vol. 20, n° 3, p. 571-610.

II.1.1.2.2.1.3: Le Triple Bottom Line reporting (TBL)

La Triple bottom line, ou en français triple bilan ou résultat est la transposition de la notion de développement durable en entreprise, (responsabilité sociale des entreprises) par l'évaluation de la performance de l'entreprise sous trois angles :

- Social : conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes (People) ;
- Environnemental : compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes (Planet) ;
- Économique et financière (Profit).

Triple Bottom Line correspond donc au triple P - People, Planet, Profit (Personnes, Planète, Profit) ; ou encore Triple Résultat. Le terme est une allusion à la Bottom Line (ou dernière ligne du compte de résultat), c'est-à-dire au résultat net.



Figure 36 : Le modèle Triple Bottom Line

L'expression a été créée par John Elkington, cofondateur du premier cabinet de conseil en stratégie de développement durable britannique SUSTAINABILITY en 1994. Elle a ensuite fait l'objet d'un livre du même auteur en 1998⁵³⁸.

Le cœur de l'idée derrière le 3BL est qu'une décision, si on veut générer de la valeur à long terme, ne doit pas être centrée uniquement sur l'un des « P ». Elle doit générer un résultat positif sur les finances de l'entreprise, sur son milieu social et sur l'ensemble de ses parties prenantes, tout en travaillant en harmonie avec son écosystème et en préservant la biodiversité.

⁵³⁸ ELKINGTON J., (1997), «Cannibal with Forks: the triple Bottom line of 21st century business», A Capstone Paperback

Plusieurs auteurs proposent des évolutions différentes du concept. Par exemple, le Green City Blue Lake propose une explication des liens entre les 3P. Leur diagramme montre la différence entre prendre une décision durable (prenant en considération les 3P) et les autres relations ne prenant en considération que 2P, soit socio-économique ou équitable (création d'emploi, impacts économiques locaux, investissements sociaux...), socio-environnemental ou supportable (santé et sécurité, accès à l'eau potable...) et éco-efficiente ou viable (utilisation efficiente des ressources, gestion du cycle de vie du produit...).

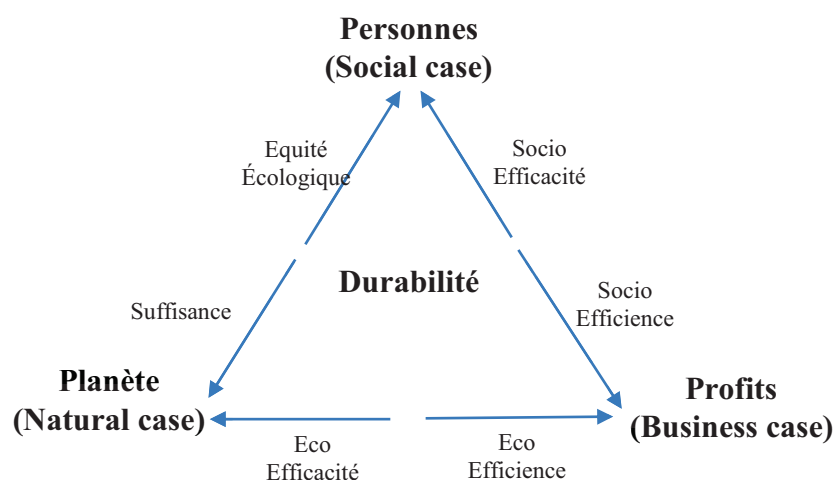


Figure 37 : Vue d'ensemble des six critères de durabilité de l'entreprise⁵³⁹

Thomas Dyllick et Kai Hockerts (2002) poussent plus loin dans leur explication des relations en montrant les relations directionnelles entre les trois aspects. A titre d'exemple, ils font la différence entre les impacts environnementaux d'une décision qui serait posée dans un cadre économique (business case) et les impacts économiques d'une décision qui serait posée dans un cadre environnemental (natural case). Par exemple, changer un équipement parce qu'il coûte moins cher en consommation d'énergie est une décision éco-efficace (décision économique ayant un impact environnemental) tandis que si on décide de produire des emballages plus petit et consommant moins de ressources vient à, par le même fait, faire baisser les coûts d'entreposage, on parle d'une décision éco-efficiente (décision environnementale ayant un impact économique). La Sustainable Land Development International propose aussi une illustration articulant autour du concept du 3BL, qui consiste à faire des liens entre la création de valeur, la qualité de vie et la nature. On y retrouve des éléments communs aux deux modèles précédents. La relation de

⁵³⁹ DYLLICK T. HOCKERTS K., (2002), «BEYOND THE BUSINESS CASE FOR CORPORATE SUSTAINABILITY», Business Strategy and the Environment, Bus. Strat. Env. 11, 130–141 (2002), Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/bse.323, p.138

suffisance (selon les termes de Dyllick et Hockerts)⁵⁴⁰ s'exprime la coexistence des humains et de la nature et celle d'équité écologique, par l'acceptation de la responsabilité. Ces deux éléments socio-environnementaux expriment la notion de support entre les personnes et la planète⁵⁴¹.

On peut donc conclure qu'une décision peut être durable si elle a un impact positif à la fois sur l'économie, l'environnement et sur la société, donc si elle est équitable, viable et supportable. Et pour en être certain, on doit trouver des moyens de mesurer de manière fiable son efficacité et son efficience sociale et écologique en plus de son équité écologique et sa capacité à être suffisante.

II.1.1.2.2.1.4 : Le reporting de la GRI

Développé depuis 2006, le Global Reporting Initiative (GRI) est devenu le référentiel pertinent pour la communication des progrès en DD (CBSR, 2009)⁵⁴². Ce cadre permet aux entreprises de mesurer, de communiquer et de rendre compte aux parties prenantes de leur performance économique, environnementale et sociale à l'aide d'indicateurs dont les protocoles définis permettent d'assurer une cohérence entre les rapports⁵⁴³.

Tous les documents sortant du cadre GRI sont développés par voie de consensus résultant d'un échange entre des PP issues du monde de l'entreprise interne (les salariés), et externe (la communauté des investisseurs, de la société civile, des associations comptables, des universitaires et centres de formations, etc.). Chacun de ces documents est testé et amélioré en continu⁵⁴⁴.

Le cadre GRI est destiné à être exploité, en tant que cadre reconnu, pour rendre compte de la performance économique, sociale et environnementale des organisations. Il est conçu pour des organisations, abstraction faites aux conditions de la taille, lieu et secteur. Il prend en compte les considérations pratiques auxquelles doivent faire face les organisations dans leur diversité, des petites entreprises aux grandes entreprises multi-sites.

La structure du cadre GRI se compose d'une partie générale et des parties spécifiques des différents secteurs qui ont été approuvées par un large panel de PP.

⁵⁴⁰ DYLLICK T. HOCKERTS K., (2002), «BEYOND THE BUSINESS CASE FOR CORPORATE SUSTAINABILITY», Business Strategy and the Environment, Bus. Strat. Env. 11, 130–141 (2002), Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/bse.323, p.138

⁵⁴¹ Le triple résultat / triple bottom Line. (2012, Mars). Récupéré sur Performance Durable : <http://performance-durable.blogspot.com/2012/02/le-triple-resultat-triple-bottom-line.html>

⁵⁴² Canadian Business for Social Responsibility (CBSR), (2009), «CSR Frameworks Review for the Extractive Industry», In Canadian Business for Social Responsibility. [En ligne]. <http://www.cbsr.ca/resources/cbsr-publications>

⁵⁴³ HOULE M., (2011), op.cit., p.18

⁵⁴⁴ GRI V.3, (2006), op.cit., p.3

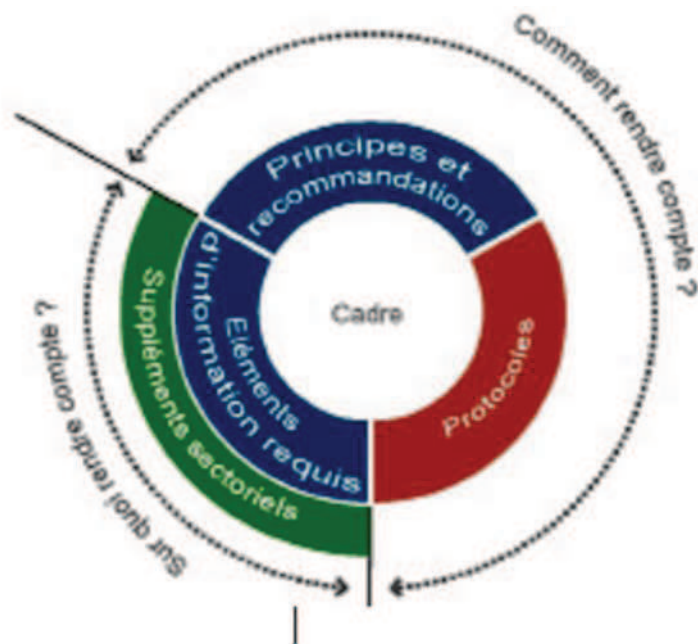


Figure 38 : Cadre GRI pour le reporting développement durable⁵⁴⁵

Afin de couvrir les différents aspects du rapport recommandés par le GRI (économie, environnement, emploi/relations sociales et travail décent, droit de l'homme, société ainsi que responsabilité du fait des produits), différents indicateurs de performance sont proposés

⁵⁴⁵ GRI IP EC. V.3, (2006), «Lignes directrices pour le reporting développement durable (RG)», 2000-2006, GRI Version 3.0, www.globalreporting.org, p.3

N°	Types d'Indicateurs	Volets d'indicateur
1	Indicateurs de l'aspect Économie ⁵⁴⁶	Performance économique, Impacts économiques et indirects, Présence sur le marché
2	Indicateurs de l'aspect Environnement ⁵⁴⁷	Matières, Énergie, Eau, Biodiversité, Émissions/ Effluents et déchets, Produits et services, Respect des textes, Transport, Généralités
3	Indicateurs de l'aspect Emploi, relations sociales et travail décent ⁵⁴⁸	Emploi, Relations entre la direction et les salariés, Santé et sécurité au travail, Formation et éducation, Diversité et égalités des chances
4	Indicateurs de l'aspect Droits de l'Homme ⁵⁴⁹	Pratiques d'investissement et d'achat, Non-discrimination, Liberté syndicale et droit de négociation collective, Interdiction du travail des enfants, Abolition du travail forcé ou obligatoire, Pratiques de sécurité, Droits des populations autochtones
5	Indicateurs de l'aspect Société ⁵⁵⁰	Communautés, Corruption, Politiques publiques, Comportement anti concurrentiel, Respect des textes
9	Indicateurs de l'aspect Responsabilité du fait des produits ⁵⁵¹	Santé et sécurité des consommateurs, Étiquetage des produits et des services, Communication marketing, Respect de la vie privée, Respect des textes

Tableau 57 : Types et volets d'indicateur selon le référentiel de GRI

Source : Elaboration inspiré et synthétisé à partir des livrets de GRI

Ensuite, selon les entreprises, la couverture plus ou moins complète des différents aspects permet d'attribuer un niveau d'application (C, C+, B, B+, A ou A+) au rapport. Ceci permet de renseigner les PP sur le niveau d'application des lignes directrices du GRI lors de la production du rapport ainsi que de la présence d'une vérification externe s'il y a lieu (GRI, 2006)⁵⁵². Plus le niveau d'application est élevé (A étant le maximum), plus le rapport de DD est complet, c'est-à-dire que plus d'indicateurs de performance ont été calculés et que plus d'information sur l'approche

⁵⁴⁶ GRI IP EC. V.3, (2006), «Indicateurs & protocoles : Economie (EC)», 2000-2006, GRI Version 3.0, www.globalreporting.org, p.2

⁵⁴⁷ GRI IP EN. V.3, (2006), «Indicateurs & protocoles : Environnement (EN)», 2000-2006, GRI Version 3.0, www.globalreporting.org, pp.2-3

⁵⁴⁸ GRI IP LA. V.3, (2006), «Indicateurs & protocoles : Emploi, relations sociales et travail (LA)», 2000-2006, GRI Version 3.0, www.globalreporting.org, pp.2-3

⁵⁴⁹ GRI IP HR. V.3, (2006), «Indicateurs & protocoles : Droits de l'Homme (HR)», 2000-2006, GRI Version 3.0, www.globalreporting.org, p.1

⁵⁵⁰ GRI IP SO. V.3, (2006), «Indicateurs & protocoles : Société (SO)», 2000-2006, GRI Version 3.0, www.globalreporting.org, p.2

⁵⁵¹ GRI IP PR. V.3, (2006), «Indicateurs & protocoles : Responsabilité du fait des produits (PR)», 2000-2006, GRI Version 3.0, www.globalreporting.org, p.1

⁵⁵² Global Reporting Initiative (GRI), (2010), « GRI and ISO 26000: How to use the GRI Guidelines in conjunction with ISO 26000 », In Global Reporting Initiative. [En ligne]. <https://www.globalreporting.org/search/Pages/default.aspx?k=iso26000> (Page consultée le 04/01/2014).

managériale a été donnée. Le signe «+ » signifie, que la vérification est effectuée par une tierce partie.

Le GRI possède une grande crédibilité et une bonne reconnaissance dans différents milieux (CBSR, 2009) étant donné que les lignes directrices sont développées par consensus entre différentes parties prenantes (entreprises, société civile, investisseurs, universitaires, etc.) (GRI, 2006)⁵⁵³. Cette initiative permet une certaine constance dans la production de rapports de DD en plus de couvrir plusieurs aspects de la RSE.

II.1.1.2.2.2 : L'approche conventionnaliste pour la mesure de la performance globale

Le début du courant conventionnaliste est marqué dans les années 1970 aux Etats-Unis et en France dans la seconde moitié des années 1980. Les premières recherches effectuées par les économistes, remettaient en cause l'hypothèse libérale classique selon laquelle les calculs privés des individus (clients, fournisseurs, salariés, actionnaires, etc.) suffisaient à expliquer toute réalité sociale par le simple jeu des marchés⁵⁵⁴.

Selon (Gomez, 1997)⁵⁵⁵, cette théorie pourrait constituer une importante avancée conceptuelle en redéfinissant la notion de performance en sciences de gestion. Une logique conventionnelle sur base sur plusieurs aspects, à savoir :

- La logique conventionnelle est fondée sur la conviction des acteurs,
- La logique conventionnelle précise les efforts à réaliser, les implications, le rôle de chacun, ce qui est considéré comme sur ou sous-productif, etc.

Toujours, selon l'auteur (1997, p.1065), la littérature conventionnaliste établit l'existence d'une convention si la définition suivante est vérifiée⁵⁵⁶ :

- Une convention apparaît dans une situation d'incertitude dans laquelle l'utilité pour un agent est indéterminée en dehors de l'anticipation de l'utilité des autres agents de la population.
- Une convention est une régularité. Elle propose une résolution systématique à des problèmes indécidables par des calculs isolés. Elle procure une règle de justification, qui évite le calcul et lui donne du sens lorsqu'il a lieu.

⁵⁵³ Global Reporting Initiative (GRI), (2010), « Sustainability Reporting Guidelines & Mining and Metals Sector Supplement (RG Version 3.0/MMSS Final Version) », In Global Reporting Initiative, [En ligne]. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/MMSS-Complete.pdf> (Page consultée le 04/01/2014).

⁵⁵⁴ BERLAND N., DOHOU A., (2007), op.cit., p. 19

⁵⁵⁵ Gomez P-Y. (1997), « Economie des conventions et sciences de gestion », Encyclopédie de gestion, Economica, Paris, pp. 1060-1072.

⁵⁵⁶

- Une convention est une conviction partagée. Cinq critères, dits « conditions de Lewis », permettent de le vérifier :
 - chacun se conforme à la convention,
 - chacun anticipe que tout le monde s'y conforme,
 - chacun préfère une conformité générale à moins que générale
 - il existe au moins une autre régularité alternative,
 - ces quatre premières conditions sont common knowledge (Savoir commun).

La performance globale apparaît dans une situation d'incertitude dans laquelle elle ne prend sens dans l'entreprise qu'à condition que tous les acteurs adhèrent de la même manière aux principes du développement durable. Dans ce cas, une décision prise par une partie prenante (les actionnaires) n'aura de sens que si cette décision est considérée comme normale par les autres parties prenantes de l'entreprise (les salariés, clients, fournisseurs...). En situation d'incertitude, la performance globale apparaît comme une régularité, elle permet de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux préoccupations du développement durable et de converger les intérêts individuels vers un intérêt commun à long terme. Par ce biais, elle rend les comportements des acteurs identiques, mimétiques.

« La performance globale semble pouvoir s'assimiler à une convention entre l'entreprise et les parties prenantes. En s'inscrivant dans un processus social de conviction généralisée sur les objectifs à atteindre (Gomez, 1997), la performance globale peut alors être décrite comme une convention dans laquelle sa mesure résulterait d'une co-construction des règles et des individus qui y souscrivent »⁵⁵⁷.

II.1.1.2.3 : Mesure de la PG à partir des Tableaux de bord

Pour approcher la mesure de la performance globale d'une entreprise, il sera opportun de d'identifier les effets de sa démarche DD sous l'angle de ses PP. En effet, se sont eux qui mesurent les résultats factuels pour réduire les impacts négatifs générés par l'activité de l'entreprise sur toutes les sphères du DD. Ainsi pour mesurer la performance globale d'une entreprise, il faut mesurer la valeur ajoutée de la politique de développement durable de cette entreprise pour ses différentes PP grâce à un système d'indicateurs. Cette approche permet d'évaluer si l'effort investi dans ce domaine a été suffisant et adéquat ou non⁵⁵⁸.

⁵⁵⁷ Ibidem, p. 20

⁵⁵⁸ ASTCF, (2007), op.cit., p.46

II.1.1.2.3.1 : La démarche d'élaboration d'un Tableau de Bord DD

L'établissement d'un tableau de bord DD, passe par un certain nombre d'étapes qu'il faut respecter ⁵⁵⁹:

- Réalisation d'un état des lieux des référentiels nationaux et internationaux existants sur le DD et les indicateurs du GRI...
- Identification des parties prenantes et délimitation de leurs attentes afin d'obtenir un ensemble fini, suffisamment restreint pour être exploitable. Ces parties prenantes constituent les principales composantes de la performance globale.
- Etablissement pour chaque PP des plans d'actions permettant aux entreprises de réaliser leurs objectifs et de répondre aux attentes de la PP concerné. Ces actions seront mesurées régulièrement par l'intermédiaire d'un ensemble d'indicateurs définis par un panel d'experts dans le cadre d'un groupe de travail.

II.1.1.2.3.2 : La présentation du Tableau de Bord DD

Le tableau de bord DD, est un outil d'aide à la décision et à la prévision ; Il est constitué d'un ensemble d'indicateurs conçus pour permettre aux dirigeants de prendre connaissance de l'état et de révolution des différentes actions engagées pour assurer le DD de leur entreprise. Chaque PP est déclinée par un ensemble d'indicateurs de différentes natures, qui sont définis selon les besoins et attentes en Management du comité de pilotage. Il paraît difficile d'envisager une prise en compte exhaustive de l'ensemble des PP et de leurs attentes.

Selon (ASTCF, 2007)⁵⁶⁰, elle a développé un tableau de bord DD, devisé en 9 catégories de PP avec un nombre limité d'attentes. Compte tenu des différents enjeux DD pour l'entreprise, il est donc primordial que ses dernières définissent au préalable d'une manière collaborative et participative pour cerner les attentes de ses PP et éviter des frustrations et de déboucher sur une opération contre-productive (voir Annexe N°2).

⁵⁵⁹ Ibidem, p. 46

⁵⁶⁰ ASTCF, (2007), op.cit., p.54

II.1.2 : Etat des lieux et enjeux du secteur du transport et logistique au Maroc

Facteur important de la compétitivité internationale d'un pays, la logistique au Maroc, est considérée parmi les fondements de base de la performance économique du pays. Eu égard à son positionnement géographique en tant que carrefour d'échange entre le Nord et le Sud, le Maroc ambitionne de faire de l'activité logistique⁵⁶¹, la clé pour le développement de la compétitivité nationale.

A ce jour et malgré les efforts déployés par le Royaume lors des dix dernières années pour la mise à niveau de ses infrastructures (réseaux routiers, autoroutiers et maritimes), le secteur de la logistique demeurent en plein développement pour soutenir les performances de l'économie nationale, en raison notamment⁵⁶²:

- d'une offre de service encore inadéquate en terme de coût, de qualité et de délai,
- d'une demande généralement peu sophistiquée et
- d'un manque d'infrastructures spécialisées sur certains flux.

En effet, le coût de la logistique représente près de :

- la moitié jusqu'aux deux tiers des charges du facteur travail,
- 20% du PIB national,
- 25% de la valeur ajoutée pour les secteurs manufacturiers et
- 15% à 30% du prix d'exportation ou de la distribution des produits agricoles.

Dans le but de cette section est de présenter le secteur de T&L, - le terrain de notre étude empirique -, dans toutes ses dimensions : L'évolution du secteur au Maroc, état de lieux des infrastructures de T&L, les réformes, les enjeux, stratégie et perspective.

II.1.2.1 : Le contexte du secteur de Transport et de la logistique au Maroc

II.1.2.1.1 : L'évolution de la logistique au Maroc

La position géographique stratégique du Maroc et sa vocation méditerranéenne ont fait de la logistique un secteur "prometteur et en pleine évolution" dans le Royaume.

Cette ferme détermination de développement du potentiel du secteur sera davantage mise à profit par une stratégie nationale définie, piloté et mise en œuvre par le ministère de tutelle.

Le développement important qu'ont connu les infrastructures de base au cours de la dernière décennie et la redéfinition du cadre institutionnel dans le secteur des transports ont permis la

⁵⁶¹ Le Ministère de l'Équipement et du Transport Marocain définit la logistique comme l'ensemble des activités (i) de transport, (ii) de conditionnement, (iii) de stockage, (iv) d'approvisionnement et (v) des services connexes, ayant pour objet de gérer les flux de marchandises et les flux d'informations y afférents dans des conditions de coût, de délai et de sécurité optimales.

⁵⁶² BMCE CAPITAL RESEARCH, (2013), op.cit., p.1

définition d'une stratégie marquant un volontarisme exprimé à haut niveau de l'Etat donnant une visibilité claire en matière de développement du secteur logistique érigé en priorité nationale. Ainsi, les efforts réalisés par le Maroc lui ont permis de réaliser des progrès significatifs, rappelant que le Maroc a été classé 50ème mondial en 2012 sur la base de l'indice de performance logistique (LPI)⁵⁶³ publié par la Banque Mondiale, au lieu du 94ème rang en 2007.

Le Royaume a également obtenu la 17^{ème} place selon l'indice logistique des marchés émergents (Agility Emerging Markets Logistics Index 2013⁵⁶⁴), avec une avancée de 4 places en une seule année et la deuxième meilleure évolution selon le même indice.

⁵⁶³ La note globale de l'indice de performance de la logistique reflète les perceptions relatives à la logistique d'un pays basées sur l'efficacité des processus de dédouanement, la qualité des infrastructures commerciales et des infrastructures de transports connexes, la facilité de l'organisation des expéditions à des prix concurrentiels, la qualité des services d'infrastructure, la capacité de suivi et de traçabilité des consignations et la fréquence avec laquelle les expéditions arrivent au destinataire dans les délais prévus. L'indice va de 1 à 5 et la note la plus élevée représente la meilleure performance. Les données de l'indice sont tirées des enquêtes sur l'indice de la performance de la logistique réalisées par la Banque mondiale en partenariat avec des institutions universitaires et internationales ainsi que des sociétés privées et des personnes actives sur le marché de la logistique internationale. L'édition de 2009 de l'enquête compte plus de 5 000 évaluations de pays réalisées par près de 1 000 transitaires internationaux. Les répondants évaluent huit marchés en attribuant une note de 1 (pire) à 5 (meilleur) à six dimensions clés de ces marchés. Les marchés sont choisis en fonction des marchés d'importations et d'exportations les plus importants dans le pays du répondant et d'une sélection au hasard et, pour les pays enclavés, en fonction des pays voisins par lesquels ils doivent transiter pour avoir accès aux marchés internationaux. Les notes pour les six domaines sont ramenées à une moyenne pour l'ensemble de tous les répondants et regroupées en une seule note au moyen de l'analyse des composantes principales. Les détails relatifs à la méthodologie de l'enquête et à la méthodologie de construction de l'indice sont disponibles dans le rapport publié par monsieur Arvis et d'autres auteurs qui est intitulé Connecting to Compete 2010: Trade Logistics in the Global Economy (2010) (Connecter pour se faire concurrence : la logistique du commerce et l'économie mondiale) (2010).

Banque mondiale et les enquêtes sur l'indice de la performance logistique du Turku school of Economics. Les données sont disponibles en ligne à l'adresse suivante : <http://www.worldbank.org/lpi>. Les résultats résumés sont publiés dans le rapport de monsieur Arvis et de d'autres auteurs intitulé Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy, The Logistics Performance Index and Its Indicators report (Connecter pour se faire concurrence : la logistique du commerce et l'économie mondiale, l'indice de la performance de la logistique et son rapport sur les indicateurs). Sources Indicateurs du développement dans le monde, <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/LP.LPI.OVRL.XQ>, site consulté le 23/08/2013.

⁵⁶⁴ Agility Emerging Markets Logistics Index : Index d'émergence et d'agilité des marchés dans les économies les plus dynamiques au monde. L'indice examine 45 majeurs marchés émergents et identifie les attributs qui créent un marché ou investissement attrayant pour la logistique des entreprises, les transporteurs de fret aérien, les compagnies maritimes, transitaires et les sociétés immobilières de distribution.

Actuellement dans sa quatrième année '2013', l'indice analyse un large éventail de données et recueille des commentaires de centaines de professionnels sur les lignes de front du commerce et de la logistique au niveau mondial.

Dans le classement des indices, les analyses et enquêtes professionnelles fournissent une base pour comparer chaque pays, évaluent leurs forces et faiblesses, et mesurent leurs perspectives à court terme.

L'indice se penche également sur les interrelations entre les économies émergentes et les flux commerciaux entre les pays émergents et développés, propos traduit Agility Emerging

Transport Intelligence Ltd, (2013), "Markets Logistics Index 2013: A detailed ranking and analysis of the world's major developing logistics markets", January 2013, http://www.agilitylogistics.com/EN/Documents/Agility_Downloads/2013_Emerging_Markets_Logistics_Index.pdf p.3

II.1.2.1.2 : Les infrastructures au Maroc

Elément de première importance pour le bon fonctionnement des chaînes logistiques : la qualité du réseau permettant le transport des marchandises. Trois moyens de transports sont privilégiés dans le secteur logistique : le transport routier, le transport ferroviaire, et le transport maritime⁵⁶⁵.

II.1.2.1.2.1 : Le réseau routier

Les transports routiers disposent d'un réseau de 58 000 km de routes et chemins dont plus de 35000 km de routes revêtues. En 2009, le réseau autoroutier comptait 916 km d'autoroutes en exploitation, et 483 km en cours de réalisation. Au niveau interne, le transport routier de marchandises est dominant (environ 75 % du total des flux de marchandises hors phosphates)⁵⁶⁶.

II.1.2.1.2.2 : Le réseau ferroviaire

Le réseau ferroviaire marocain comprend 1 989 km, dont 1 014 km sont électrifiés, et 600 km à voie double. En 2007, le transport de marchandises s'élevait à 35,9 millions de tonnes (contre 29,8 millions de tonnes en 2002) dont environ trois quarts concernaient le transport de phosphates. Le nombre de voyageurs transportés a atteint 26,1 millions, en hausse de 14,7 millions en 2002⁵⁶⁷. Un investissement de 33 milliards de dirhams doit permettre à l'ONCF de construire une ligne de Train à Grande Vitesse entre Casablanca et Tanger, et de moderniser et développer son réseau pour augmenter ses capacités de transports : selon le projet, le réseau ferroviaire devrait assurer le transport de 18 millions de tonnes de marchandises (hors phosphate) en 2015.

L'État détient toujours le monopole de construction, d'exploitation et de gestion des lignes ferroviaires à travers l'Office national des chemins de fer (ONCF). Les transports de passagers, de marchandises (autres que le phosphate) et de phosphate représentent respectivement 34, 15 et 51 pour cent des revenus de l'ONCF. Les prix des transports ferroviaires sont libéralisés depuis juin 2002. Les recettes sur le trafic de voyageurs se sont augmentées graduellement de 540,0 millions de DH en 2002 à 970,4 millions de DH en 2007, et celles sur le fret de 1,4 milliards de DH à 2,9 milliards⁵⁶⁸.

II.1.2.1.2.3 : Le transport maritime

Avec 3500 km de côtes et 30 ports, le transport maritime est d'une importance primordiale pour l'économie du Maroc – environ 98% du commerce extérieur transite par voie maritime. La quasi-totalité du trafic maritime marocain est constitué des activités du commerce international, le reste

⁵⁶⁵ Club France Maroc, (2011), « Les Fiches sectorielles du Club France Maroc Logistique », www.clubfrancemaroc.com, consulté le 24/08/2013

⁵⁶⁶ ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE, (2009), « EXAMEN DES POLITIQUES COMMERCIALES, Rapport du Secrétariat- ROYAUME DU MAROC », §117, p.107

⁵⁶⁷ ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE, (2009), op.cit., §124, p.109

⁵⁶⁸ Idem, §124, p.109

étant du trafic de cabotage national (principalement des produits pétroliers). En 2008, la flotte sous pavillon marocain se composait de 33 unités pour une capacité de 248 000 tonnes de port en lourd (TPL⁵⁶⁹), dont 112 000 TPL pour les navires pétroliers et chimiques ; le transport de marchandises a porté sur un tonnage de 67,6 millions de tonnes (contre 57 millions en 2002). Le taux de participation de l'armement marocain au commerce extérieur est passé de 10,6 pour cent en 2001 à 14,5 pour cent en 2006, puis à 12,5 pour cent en 2007. Cette faible participation s'explique par plusieurs facteurs dont notamment, l'absence de taille adéquate pour la plupart des opérateurs marocains, ainsi que par l'état technique de la flotte qui engendre des coûts d'exploitation élevés, et la hausse des cours des hydrocarbures⁵⁷⁰.

II.1.2.1.2.4 : Les infrastructures logistiques

La mise en œuvre de la nouvelle stratégie logistique par le Maroc se base sur une approche partenariale entre l'Etat et le secteur privé. Le contrat programme signé avec la Confédération Générale des Entreprises du Maroc pour la période 2010-2015 sera décliné régionalement.

Il prévoit entre autres :

- ▶ la mobilisation de 2 000 hectares à l'horizon 2015 (création d'un réseau national intégré de zones logistiques dans le Grand Casablanca, Tanger, Fès, Marrakech et Oujda-Nador) ;
- ▶ l'organisation de cinq types de zones logistiques : conteneurs, produits finis, blé, produits agricoles et matériaux de construction ;
- ▶ la mise en place d'un système de labellisation, de classification et de qualification des entreprises pour favoriser la mise à niveau des opérateurs ;
- ▶ la formation de 60 000 personnes à l'horizon 2015 ;
- ▶ la création de l'Agence marocaine de développement de la logistique et d'un Observatoire national.

II.1.2.1.2.4.1 : Les infrastructures logistiques

Le foncier est l'entrave majeure à la construction d'un entrepôt efficace, répondant à des normes écologiques et fonctionnelles optimales. La recherche d'un terrain apte à la construction de plateformes logistiques s'avère souvent difficile, sans oublier le coût élevé d'acquisition des terrains. L'axe Rabat/Casablanca est une excellente perspective de localisation, avec l'avantage de décharger le cœur des villes des contraintes de transport de marchandises. Cette perspective répond à un double objectif : urbain et écologique. D'une part, le paysage urbain bénéficie d'un

⁵⁶⁹ Le port en lourd d'un navire représente le chargement maximum qu'il peut emporter ; il est égal au déplacement en charge (poids total du navire chargé au maximum - tirant d'eau milieu aux marques de franc-bord) moins son déplacement lège (poids total navire lège c'est-à-dire sans cargaison ni approvisionnements).

⁵⁷⁰ Ibidem, §130, p.110

assainissement profond. D'autre part, les habitants profitent d'un environnement plus serein et moins pollué.

Il existe de nouvelles solutions destinées à réduire les coûts du stockage et à revitaliser l'entrepôt. Dans cette perspective, il est tout d'abord nécessaire d'investir dans des matériaux de construction efficaces. Ils permettent de réduire sensiblement les risques de délabrement et de panne. Ensuite, la réalisation de performances écologiques permet de diminuer les coûts énergétiques. Il s'agit notamment d'optimiser la régulation de la luminosité, la préservation de l'eau, l'efficacité de l'isolation, l'entretien et la circulation des marchandises (équipements de quai).⁵⁷¹

II.1.2.1.2.4.2 : Panorama des grands projets logistique au Maroc

Le terrain des plates-formes représente jusqu'à 70% de l'investissement. Lesieur (Leader Marocain de production des huiles de tables) sur le point d'externaliser ses opérations logistiques. Le développement des plates-formes logistiques se heurte, comme l'investissement industriel en général, à la cherté du foncier. Les prix prohibitifs du terrain dissuadent plus d'un investisseur, surtout à Casablanca, En fait, le coût du foncier peut atteindre jusqu'à 70% de l'investissement global en fonction de la localisation. Et ce n'est pas un montant négligeable puisqu'on parle d'investissements de plusieurs dizaines de millions de DH. Selon (SELLIER F., 2005)⁵⁷² «Le développement de la logistique au Maroc passe inévitablement par la mise en place d'infrastructures qui nécessitent des surfaces importantes pour la massification des flux». Le prestataire vient d'entamer la construction d'une plate-forme logistique sur un terrain de 27.000 m² à Mohammédia. Outre les moyens financiers, ces installations requièrent des compétences humaines et techniques même si la formation décolle à peine.

Actuellement, de plus en plus de grandes entreprises industrielles construisent des plates-formes et délèguent la gestion à des prestataires spécialisés. En atteste l'implantation de Géodis au Maroc avec le partenariat conclu avec Unilever Maghreb en 2004. Ce contrat de transport et de logistique, d'une durée de cinq ans, comprend toutes les prestations depuis l'approvisionnement des sites de production jusqu'à la distribution des produits finis. Selon (MAJERUS L., 2005)⁵⁷³ «Notre travail principal est de gérer la prestation et la maîtrise des flux d'un client en amont et en aval de son unité de production, de stockage et distribution vers tous ses clients». Ainsi, avant acheminement par voie maritime vers le Maroc, l'Algérie et la Tunisie, les produits Unilever sont centralisés à Marseille sur une première plate-forme logistique de plus de 3.000 m². Une fois la marchandise

⁵⁷¹ EL AZHARI B., (2012), « La logistique d'entrepôt se met au vert », Lundi, 04 Juin 2012, <http://www.archimedia.ma/a-la-une/actualites-btp/3201-la-logistique-dentrepot-se-met-au-vert->, consulté le 24/08/2013

⁵⁷² Directeur général de Graveleau Maroc en 2005

⁵⁷³ Directeur Logistique chez Géodis Maroc en 2005

arrivée sur le territoire national, Géodis assure ensuite les prestations logistiques en amont et en aval de la production. En amont, il réceptionne et stocke les matières premières nécessaires à la production des produits Home and Personal Care « HPC » (lessives, produits d'entretien, produits de soins corporels.) et l'emballage, puis approvisionne en flux tendu les usines marocaines. Pour cela, une plate-forme de 10.000 m² a été construite à Aïn-Sebaâ-Casablanca, à Casablanca. En aval, Géodis stocke les produits finis sortis d'usine et prépare les commandes. Cela concerne les produits HPC mais aussi les produits alimentaires, stockés sur une plate-forme située à Had Soualem - Casablanca. Géodis travaille également avec d'autres entreprises marocaines, en leur louant une partie de la plate-forme pour le stockage et la gestion par leur soin les marchandises. Concurrent direct de Géodis, et numéro un mondial des services logistiques et de supply chain management, Exel a conclu un contrat avec Cofarma⁵⁷⁴. D'autres projets sont en gestation, notamment celui de Lesieur qui veut déléguer ses opérations à un prestataire de services logistiques. Objectif : optimiser l'ensemble de la chaîne logistique, depuis l'approvisionnement des sites de production jusqu'à la distribution des produits finis⁵⁷⁵.

La mise en place de ce genre d'installations pallierait partiellement au sous-équipement du Grand Casablanca pour le bonheur des chargeurs marocains. D'autres initiatives suivront dont celui de l'ONCF qui tarde à voir le jour. Actuellement, Casablanca est la mieux servie au Maroc. Elle dispose de plates-formes de 1.000 à 5.000 m², gérées ou construites par des logisticiens. Il s'agit notamment d'Oukacha 1 et 2, Atlantic Logistic, Géodis, M&M, Maersk Logistics, Logismar et Acima. «Au total, ce sont pas moins de 30.000 m² qui ont été construits. Même si le mouvement a été rapide dans les dernières années, ces installations sont généralement créées à la demande d'un donneur d'ordres important comme Décathlon, McDonald's, LG ou Unilever», précise un rapport de la Banque mondiale sur la logistique au Maroc. «Néanmoins, les surfaces consacrées à ces infrastructures restent faibles et contraintes. Aussi, ce type de service ne peut véritablement être proposé qu'à des chargeurs qui ont un volume d'affaires assez faible». Pour les grandes villes régionales du pays, ce problème est plus accentué. Il y a surtout de petites entités. A titre d'exemple, on peut compter entre 250 et 300 dépôts dans la région de Marrakech, ce qui génère des coûts de transport élevés⁵⁷⁶.

⁵⁷⁴ COFARMA - Holding est l'enseigne commerciale de Marjane, chargée du Développement des hypermarchés du Groupe Omnium Nord Africain (ONA) qui a fait son entrée dans la grande distribution dès 1990. Après un parcours laboureur, l'ONA détient 21 hypermarchés (voir ci-dessous les dates-clés de Marjane) qui bénéficient de l'expérience déjà acquise d'AUCHAN.

⁵⁷⁵ DREF N., (2005), « Infrastructures logistiques: très cher foncier », L'économiste, Édition N° 2163 du 02/12/2005, <http://www.leconomiste.com/article/infrastructures-logistiques-tres-cher-foncier>, consulté le 24/08/2013

⁵⁷⁶ La Banque Mondiale, (2006), « Logistique du commerce et la compétitivité du Maroc », §.132, p. 45

II.1.2.1.3 : Evolution des réformes de transport au Maroc

Durant ces dernières années, le Maroc a fourni des efforts louables afin de se doter d'infrastructures de transport du niveau des standards internationaux. C'est ainsi que des infrastructures portuaires, aéroportuaires, autoroutières, routières et ferroviaires ont connu des développements majeurs. Il va sans dire que cet effort n'aurait pas permis l'atteinte des objectifs escomptés sans la réforme du secteur des transports, tous modes confondus, et notamment le transport routier de marchandises, d'autant plus que le Maroc, pays traditionnellement ouvert, ne pouvait rester insensible aux contraintes et défis imposés par l'amplification du phénomène de la mondialisation⁵⁷⁷.

Considérant l'importance de la part du transport routier dans les déplacements des marchandises qui représente 75% des déplacements (hors phosphates); Ainsi que l'impact de son coût sur la compétitivité des produits nationaux destinés à l'exportation et eu égard au fait que le régime de transport de marchandises au Maroc, ne permettait guère l'exercice d'une activité dynamique de transport ni l'émergence d'entreprises de transport organisées et capables de relever les défis de la concurrence des transporteurs étrangers. Le Maroc a entrepris depuis le 13 Mars 2003, une réforme globale visant à :

- ▶ la libéralisation des transports routiers de marchandises ;
- ▶ inciter les entreprises de transport Marocaines à moderniser leur gestion ;
- ▶ appliquer des standards de fonctionnement de niveau international ;
- ▶ s'aligner sur les pratiques de la concurrence.

C'est ainsi qu'il s'est doté d'un nouveau cadre législatif et réglementaire régissant le transport routier de marchandises, en l'occurrence la loi 16-99 modifiant et complétant le dahir 1.63.260 du 12 Novembre 1963 relatif aux transports par véhicules automobiles sur route.

Pour réussir le passage de l'ancien au nouveau système, la loi 16-99 a prévu une période transitoire de 3 ans à compter du 12 mars 2000, date de sa publication au bulletin officiel, en vue de permettre à l'ensemble des intervenants (Administration- ONT- Professionnels) de mettre en place les mesures nécessaires pour son application.

Le Ministère de l'Équipement et des Transports, attentif aux changements dans le fonctionnement du marché de transport routier de marchandises, procède régulièrement à des évaluations de la mise en œuvre de cette réforme, sachant que les effets de cette dernière ne peuvent être concrètement perceptibles qu'à moyen et long termes.

⁵⁷⁷ MET, (2007), « Libéralisation des transports publics routiers de marchandises », Ministère des équipements et de Transport Marocain, <http://www.equipementtransport.gov.ma/>, p.1

II.1.2.1.3.1 : Situation du secteur avant la reforme

Les premières mesures réglementaires intervenues au Maroc à l'encontre des transports routiers de marchandises ont été édictées en 1937 (conséquence de la crise mondiale de 1929 affectant entre autres les transports). Une politique évolutive d'encadrement du système des transports routiers a été mise en place (contingentement de l'offre, tarification réglementée, monopole d'affrètement dévolu à l'Office National des Transports (ONT), coordination des activités des différents types de parc de véhicules (public affrété par l'ONT, privé et véhicules de petit tonnage) dans l'objectif de coordonner l'activité des différents modes d'exploitation de véhicules, de garantir l'égalité de traitement pour les usagers et les entreprises et d'assurer l'assistance et la promotion des métiers de transport. Cette régulation par l'Etat allant de la délivrance d'agréments et des autorisations des véhicules jusqu'à l'organisation des transports et la rémunération des prestations des transports supposait le respect strict des dispositions législatives et réglementaires et l'exercice d'un contrôle strict, permanent et efficace des transports privés astreints ou non à des permis de circulation.

Mais au fil des années, les dérives introduites progressivement dans l'application des dispositions législatives et réglementaires et l'insuffisance des contrôles ont entraîné des dysfonctionnements importants :

- ▶ gestion anarchique du système des agréments ;
- ▶ manque de professionnalisme dans le secteur ;
- ▶ surcoût important sur le prix de vente des prestations de transport dû à la commission perçue par l'ONT ;
- ▶ entretien d'entreprises de transport économiquement marginales maintenant en activité des véhicules vétustes ;
- ▶ difficultés liées à la régulation et à l'ajustement de l'offre et de la demande, prolifération du parc informel constitué des véhicules de petit tonnage.

Les conséquences de ces dysfonctionnements ont justifié la réforme du système de transport routier de marchandises⁵⁷⁸.

II.1.2.1.3.2 : Objectifs de la reforme

La réforme du secteur des transports routiers de marchandises vise la mise en place d'un nouveau système de transport routier de marchandises concurrentiel et dynamique, sans situation de rente

⁵⁷⁸ Ibidem, p.2

et de monopole et adapté aux enjeux de la compétitivité internationale. Les principes de base de cette réforme s'articulent autour des axes suivants⁵⁷⁹ :

- ▶ Encouragement de l'initiative privée et promotion de l'investissement dans le secteur de transport routier de marchandises par l'abolition de l'agrément et la suppression des restrictions quantitatives concernant les services offerts, autrement dit la suppression du contingentement de l'offre ;
- ▶ Redéfinition des relations entre chargeurs et transporteurs à travers la suppression du monopole d'affrètement dévolu auparavant à l'ONT, la libéralisation des tarifs de transports de marchandises et l'instauration de contrats types ;
- ▶ Intégration du parc informel dans le secteur organisé en adoptant des facilitations d'ordres procédural et administratif ;
- ▶ Professionnalisation du secteur en introduisant des critères qualitatifs pour l'accès aux métiers de transport de marchandises pour compte d'autrui et la création de nouveaux métiers, en l'occurrence le commissionnaire et le loueur de véhicules automobiles, devant servir de support à la fonction de transport de marchandises et opérer à l'instar du transporteur dans un cadre concurrentiel.

II.1.2.1.3.3 : Mise en œuvre de la réforme

La réforme des transports routiers de marchandises a été mise en œuvre, par voie législative, à travers la loi 16-99 modifiant et complétant le dahir n°1-63-260 relatif aux transports par véhicules automobiles sur route. Les textes d'application y afférentes sont :

- ▶ Le décret n°2.03.169 du 26 mars 2003 relatif au transport routier de marchandises pour compte d'autrui ou pour compte propre fixant notamment les modalités d'inscription au registre spécial de transporteur de marchandises pour compte d'autrui, au registre spécial de commissionnaire de transport de marchandises ou au registre spécial de loueur de véhicules automobiles de transport de marchandises avec ou sans conducteur, ainsi que la définition des titres et documents de transport ;
- ▶ L'arrêté du Ministre de l'Équipement et du Transport n°2.03.169 du 26 mars 2003 pris pour l'application du décret susmentionné précisant les conditions de satisfaction des critères de capacité financière et d'aptitude professionnelle, et fixant la procédure d'octroi du carnet de circulation et le modèle et les modalités d'utilisation des documents de transports.

⁵⁷⁹ Ibid, p.2

- L'arrêté du Ministre de l'Équipement et du Transport n°1744-03 23 septembre 2003 relatif au contrat type de transport routier de marchandises pour compte d'autrui et au contrat type pour la location de véhicules automobiles de transport de marchandises avec conducteur.

Les principales dispositions introduites par la loi 16-99 se résument comme suit :

- Abolition de l'agrément et mise en place de critères techniques qualitatifs (capacité financière, aptitude professionnelle et honorabilité) pour l'accès aux métiers de transport routier de marchandises ;
- Création de nouveaux métiers liés au transport routier de marchandises, à savoir le commissionnaire de transport routier de marchandises et le loueur de véhicules automobiles destinés au transport routier de marchandises ;
- Instauration d'une procédure simplifiée pour l'intégration du parc informel dans le secteur organisé ;
- Démonopolisation de l'activité de commissionnaire ;
- Libéralisation des tarifs de transport routier de marchandises et instauration des tarifs de référence ;
- Instauration du contrat type de transport de marchandises pour compte d'autrui et de la location de véhicules de transport de marchandises (Article 11 quater) ;
- Obligation de couvrir chaque opération de transport de marchandises pour compte d'autrui par un manifeste de fret.

II.1.2.2 : Etat de lieux du secteur de transport et de la logistique au Maroc

II.1.2.2.1 : Etat de lieux des différents modes de transport au Maroc

D'après une récente étude publiée par la Direction des études et prévisions financières (DEPF) Marocaine en Mars 2013, les principaux modes de transport de marchandises au Maroc sont le transport routier, le transport maritime, et le transport ferroviaire⁵⁸⁰. Le secteur souffre d'un certain nombre d'handicaps qui amenuisent sa compétitivité et affaiblissent son intensité concurrentielle appelant, ainsi, les pouvoirs publics à déployer des efforts en termes de réformes et d'investissements en infrastructures dont la nouvelle stratégie de la logistique, conçue, en avril 2010, décline les axes les plus importants⁵⁸¹.

⁵⁸⁰ Le transport aérien demeure le principal moyen du transport des passagers et ne contribue qu'accessoirement à la circulation des produits. Les opportunités offertes pour le fret aérien en tant que moyen d'ouverture sur de nouveaux marchés d'exportations et en tant que débouché de produit de niches tel que l'aéronautique, l'électronique, le textile haut de gamme,... feront l'objet d'une analyse ultérieure afin de mieux cerner les particularités de cette activité.

⁵⁸¹ DEPF, (2013), « Le secteur de transport des marchandises : Contraintes et voies de réformes », Ministère de l'économie et finance Marocaine, Mars 2013, p.5

II.1.2.2.1.1 : Des freins au développement du transport routier des marchandises

Le transport routier constitue le principal mode de transport domestique des marchandises dans la mesure où il représente plus de 75% du fret national (hors phosphates). Les camions demeurent le premier moyen de transport routier des marchandises. Ce parc est constitué de 20.000 transporteurs, possédant 73.275 camions dont 53% pour compte d'autrui⁵⁸² et 47% pour compte propre⁵⁸³ (DEPT, 2013).

Cependant, le transport routier des marchandises souffre de nombreuses difficultés qui ralentissent son développement et contraignent son fonctionnement. Parmi celles-ci, il y a lieu de citer :

- l'atomicité et la fragmentation qui se reflètent dans la composition du secteur dominé par les TPE et les PME qui représentent 95% des entreprises opérant dans le secteur dont 90% sont des entreprises individuelles, qui détiennent chacune une flotte moyenne de 3 à 5 camions. Ces petites entités échappent généralement à la réglementation sociale et fiscale face aux entreprises structurées qui ne représentent que 10%.
- la vétusté du parc national, dont l'âge moyen est de 13 ans (Le parc se distingue par trois groupes d'âges : 53% de camions ont plus de 10 ans d'âge, tandis que 34% ont plus de 15 ans et 22% ont plus de 20 ans).

De même, la forte concurrence exercée par l'informel, dont la part dépasse 40%, constitue un véritable handicap au développement du secteur. L'ensemble de ces facteurs contribue à rendre le coût du transport au Maroc relativement élevé et impacte négativement la compétitivité de la production nationale.

II.1.2.2.1.2 : Etat de lieux du secteur de transport Maritime au Maroc

Le transport maritime, qui assure plus de 95% du transport des échanges extérieurs, est entravé par un certain nombre de problèmes du surcoût ainsi qu'à son mode d'organisation, qui jouent en défaveur de sa productivité (DEPT, 2013).

A titre d'exemple, le coût de la traversée du détroit, estimé approximativement à 500 €, soit deux à trois fois, plus cher en comparaison au coût des distances de traversée semblables (Comme le tunnel sous la Manche)⁵⁸⁴.

⁵⁸² Transport pour compte d'autrui (encore appelé transport « public ») : Les transporteurs pour compte d'autrui sont des professionnels des transports qui assurent le déplacement des marchandises pour le compte de leurs clients.

⁵⁸³ Transport compte propre (dit encore transport « privé ») : Les transporteurs pour compte propre sont des industriels ou des commerçants qui, à l'occasion de l'exercice de leur activité principale, exécutent, en se dotant des moyens en personnels et en véhicules adéquats, des déplacements de marchandises concernées par leur activité professionnelle.

BERNADET M., (2006), « Les professions du transport », Référence AG8020, Date de publication : 10 oct. 2006, Edition Technique d'ingénieur, <http://www.techniques-ingenieur.fr/>

⁵⁸⁴ La Banque Mondiale, (2006), « Logistique du commerce et la compétitivité du Maroc », §.17, p. iv

De ce fait, il semble indispensable de moderniser le secteur pour le rendre compétitif et performant. Les principales actions à entreprendre doivent s'inscrire dans l'objectif de :

- la révision tarifaire,
- la séparation du trafic des passagers de celui des marchandises telle qu'engagée dernièrement entre le port de Tanger Ville et celui de Tanger Med,
- l'amélioration de la qualité des prestations de services rendues aux navires et aux marchandises,
- le développement du trafic routier à partir du nouveau port Tanger Med.

II.1.2.2.1.3 : Etat de lieux du secteur de transport ferroviaire au Maroc

S'agissant du transport ferroviaire, il se caractérise par une couverture limitée du territoire Marocain. En outre, l'accroissement en perspective des activités dans Tanger Med serait en mesure d'accentuer l'insuffisance de la voie ferroviaire d'où la nécessité et l'importance de renforcer ce réseau afin qu'il puisse capter entre 30 et 35% du trafic provenant de Tanger Med. Le transport des marchandises par voie ferroviaire se caractérise, également, par le poids prépondérant du trafic des phosphates qui représente plus de 70% du tonnage transporté.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Production des phosphates	23	22,9	25,4	27,3	27,4	27,8	24,9	18,3	26,6	28
Tonnage transporté des phosphates	22,8	23	25,3	27	27,1	27,8	23,6	18,2	27	28
Trafic de marchandises	29,9	30,6	32,9	35,2	35,5	35,9	31,7	25,1	36	37
T.phosphate/T.marchandises	76%	75%	77%	77%	76%	77%	75%	72%	75%	76%

Source : OCP et ONCF

Tableau 58 : Dépendance du trafic ferroviaire des marchandises aux phosphates
(En millions de tonnes)

L'analyse des résultats financiers de l'ONCF fait apparaître l'importance du poids du trafic des marchandises (y compris le phosphate) dans le chiffre d'affaires de l'office (58% sur la période 2008-2011), et, par conséquent, l'effet de l'évolution de la production et du trafic des phosphates sur les indicateurs de performances de l'ONCF (DEPT, 2013).

En effet, l'ONCF accorde un grand intérêt à l'accompagnement de son principal client dans son développement, en l'occurrence l'OCP. Les conventions de partenariat⁵⁸⁵ entre les deux opérateurs et la création d'une direction dédiée à l'OCP au sein de l'ONCF en est un exemple illustratif.

⁵⁸⁵ Il s'agit de deux conventions commerciales s'étalant sur une période de dix ans : la première 1994-2003 et la deuxième 2004-2014 ; celles-ci portent sur le transport ferroviaire de phosphates

Notons à ce sujet que l'OCP a lancé le projet « slurry pipeline Khouribga Jorf⁵⁸⁶ » afin d'acheminer environ 38 millions de tonnes par an de phosphates par voie de pipelines pour un coût de revient estimé à 25 dollars la tonne (DEPT, 2013).

II.1.2.2.1.4 : Etat de lieux du secteur de transport aérien au Maroc

En 2008, le Maroc disposait de 18 aéroports internationaux et 6 plateformes aéroportuaires secondaires. Le pays est desservi par 128 compagnies aériennes, 63 compagnies étrangères (contre 54 en 2002) et quatre compagnies nationales (dont la compagnie nationale Royal Air Maroc (RAM)) assurant des vols réguliers. En 2008, le trafic aérien a atteint 12,9 millions de passagers (contre 7,0 millions en 2001) dont près de 60% par des compagnies marocaines, et celui de fret 62,9 millions de tonnes (contre 49,2 millions de tonnes en 2001) dont environ 50% par des compagnies marocaines⁵⁸⁷. En 2007, 12,3% du trafic des passagers était effectué par les vols charters, en baisse par rapport à 2006 (15,4%) dû à la progression des vols réguliers. En 2008, le trafic de passagers a connu une augmentation de 6 %.

La progression du trafic aérien est le résultat de la politique menée par le gouvernement, telle que définie dans le Plan stratégique 2004-2007. Le plan visait à augmenter les capacités aéroportuaires pour accompagner la stratégie touristique :

- ▶ adapter le niveau de sécurité aux exigences internationales et améliorer la sûreté aéroportuaire ;
- ▶ améliorer la qualité des services ;
- ▶ améliorer la performance de l'Office national des aéroports (ONDA) ;
- ▶ poursuivre l'ouverture à l'international.

II.1.2.2.1.5 : Le transport intermodal est encore peu développé

Ce type de transport est souvent lié au commerce international (conteneurs, RO-RO). Ce transport intermodal est presque inexistant à l'intérieur du Maroc : manque de terminaux intermodaux et de zones logistiques appropriées pour massifier les flux des trafics conteneurisés en particulier (EL KHAYAT M., 2012)⁵⁸⁸. A côté de ce manque d'infrastructure adaptée à ce type de transport s'ajoutent l'inexistence de réglementation spécifique pour les opérateurs intermodaux, et pour les

⁵⁸⁶ Une véritable révolution technologique, le système « Slurry pipeline Khouribga-Jorf Lasfar » sera d'une longueur de 235 kilomètres (100 km déjà posés), dont 187 km pour l'axe principal et 48 km pour le raccordement aux différentes laveries. La mise en service du système de Slurry Pipeline est opérationnel depuis avril 2013

Source : Agence Marocaine de Presse, <http://www.map.ma/fr/activites-royales/sm-le-roi-inaugure-la-laverie-des-phosphates-de-merah-lahrach-khouribga-realisee-p>, consulté le : 23/08/2013

⁵⁸⁷ ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE, (2009), op.cit., §142, p.113

⁵⁸⁸ EL KHAYAT M., (2012), « Transport et logistique : où en est le Maroc ? », Association Marocaine pour la Logistique, <http://amlog.ma>, p.5

contrats de transport intermodal. A noter aussi, une maîtrise insuffisante des flux d'information le long de la chaîne intermodale dans laquelle plusieurs intervenants sont impliqués.

Les problèmes sont davantage fréquents dans les cas des modalités combinées rail-route et mer – rail, par contre en mode mer-route, le processus s'annonce efficace.

Il est à signaler que l'ONCF⁵⁸⁹ fait des efforts pour offrir une offre multi client avec des services complémentaires d'entreposage, de stockage et de prestation de services logistiques dans des zones dédiées à cette activité et connectées au réseau ferroviaire.

II.1.2.2.1.6 : Une intensité concurrentielle relativement faible

Le secteur de transport des marchandises serait plus performant en consolidant les réformes qui œuvrent pour résorber les insuffisances organisationnelles, structurelles et d'infrastructures. Ces insuffisances reviendraient en partie au comportement quasi monopolistique dans certains segments de ce secteur, d'où la nécessité d'en évaluer l'intensité concurrentielle par le biais du calcul du Markup⁵⁹⁰.

⁵⁸⁹ L'office National de chemin de fer (ONCF): opérateur monopolistique du transport ferroviaire des marchandises et passagers au Maroc

⁵⁹⁰ Le markup (ou marge économique) permet de mesurer l'intensité concurrentielle d'un secteur donné. Plus le secteur est concurrentiel, plus le markup se rapproche de 1, alors qu'un markup supérieur à 1 signifie que les profits du secteur sont anormalement élevés. Le calcul du markup est basé sur la valeur ajoutée et la rémunération des facteurs de production, à savoir l'emploi et le capital. Autrement dit, le champ de son analyse se limite à la sphère de la production.

Graph 2 : Estimations des markups par branche d'activité

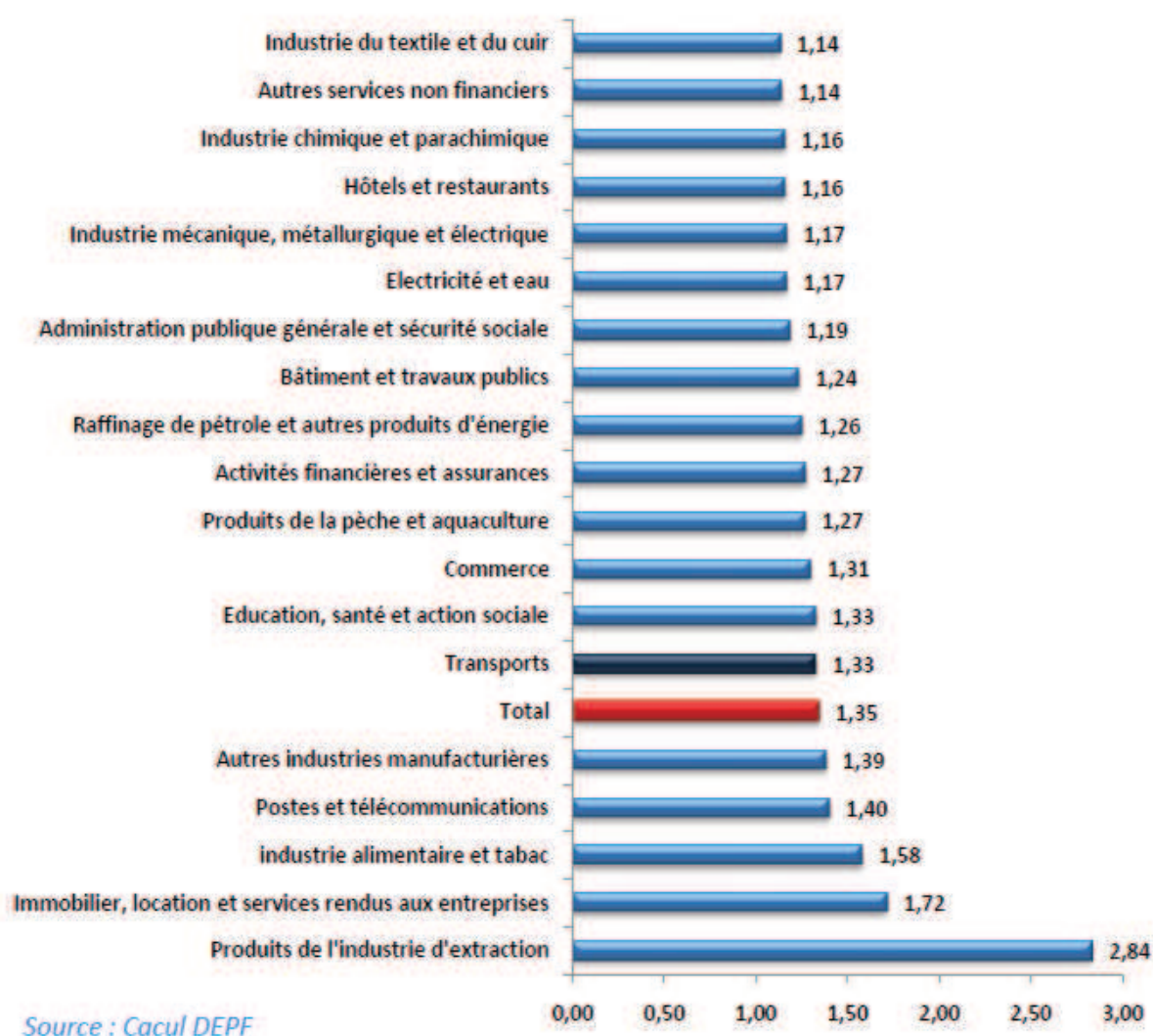


Figure 39 : Estimations des Markups par branche d'activité l'industrie⁵⁹¹

Pour ce qui est du markup du transport (1,33), il a été constaté qu'il est proche de celui du commerce (1,31) et ce, en raison de la similitude de leur structure. Il s'agit de secteurs fragmentés composés principalement de petits opérateurs, à quoi il convient d'ajouter les effets négatifs du poids conséquent de l'informel.

L'intensité concurrentielle du secteur de transport ne diffère que légèrement de celle de l'ensemble de l'économie nationale (dont le markup est égale à 1,35), ceci signifie que les efforts déployés pour réformer le secteur et instaurer la concurrence commencent à donner leurs fruits mais demeurent insuffisants, d'où l'engagement des pouvoirs publics dans une réforme intégrée reflétée par la stratégie logistique (DEPT, 2013).

⁵⁹¹ DEPF, (2013), op.cit., p.8

II.1.2.2.2 : Les réformes du transport des marchandises

Le secteur du transport des marchandises, toutes composantes confondues, a connu, ces dernières années, d'importantes réformes à améliorer la compétitivité du secteur en matière de qualité, de coût, de délai et d'organisation.

II.1.2.2.2.1 : Vers la libéralisation du transport routier

La réforme du secteur de transport routier des marchandises, mise en vigueur en 2003, s'inscrivait dans l'objectif de rendre ce secteur concurrentiel et dynamique en mettant un terme aux situations de rente et de monopole qui le caractérisaient. Cette réforme visait également à rehausser le transport national au niveau des standards internationaux et ce, dans le souci de répondre aux exigences de l'ouverture sur l'économie mondiale et de relever le défi de l'amélioration de la compétitivité de l'économie nationale qui en découle.

- ▶ Encouragement de l'initiative privée et promotion de l'investissement dans le secteur du transport routier des marchandises par l'abolition de l'agrément et la suppression des restrictions quantitatives concernant les services offerts ;
- ▶ Redéfinition des relations entre chargeurs et transporteurs à travers la suppression du monopole d'affrètement dévolu auparavant à l'ONT, libéralisation des tarifs de transports des marchandises et instauration de contrats types ;
- ▶ Intégration du parc informel dans le secteur organisé en adoptant des facilitations d'ordre procédural et administratif ;
- ▶ Professionnalisation du secteur en introduisant des critères qualitatifs pour l'accès aux métiers du transport des marchandises pour compte d'autrui et la création de nouveaux métiers, en l'occurrence le commissionnaire et le loueur de véhicules automobiles, devant servir de support à la fonction de transport de marchandises et opérer à l'instar du transporteur dans un cadre concurrentiel.

Encadré 8 : Axes de la réforme de 2003 du transport routier des marchandises⁵⁹²

Néanmoins, les mesures entreprises dans le cadre de cette réforme n'ont pas permis de réaliser pleinement les résultats escomptés. D'ailleurs, le poids de l'informel qui demeure important (45%) et l'évolution du tonnage transporté attestent des effets limités de ladite réforme. Le gouvernement a été ainsi amené à présenter, en mai 2010, dans le cadre de la stratégie nationale de la compétitivité logistique, un plan d'action conçu par le Ministère de tutelle en concert avec les professionnels pour pallier aux insuffisances constatées.

⁵⁹² DEPF, (2013), op.cit., p.10

La feuille de route, issue du contrat d'application, présente les principaux axes de la nouvelle politique des pouvoirs publics dans le domaine du transport des marchandises.

- ▶ Renforcer l'organisation du secteur du transport de marchandises en déterminant les conditions d'accès au métier de transporteur routier en termes de capacité financière, d'aptitude à exercer le métier et de formation ;
- ▶ Améliorer l'environnement juridique du transport routier de marchandises pour compte d'autrui en mettant l'accent sur la nécessité d'organiser les relations entre les différents intervenants par l'élaboration des contrats types de transport, de location et de sous-traitance, ainsi que d'institutionnaliser la coresponsabilité de l'ensemble des intervenants dans l'opération de transport (donneur d'ordre, expéditeur, commissionnaire, ...) ;
- ▶ Améliorer la compétitivité des entreprises du transport routier de marchandises. Les revendications des professionnels s'inscrivent essentiellement dans l'objectif de lutter contre le dumping par la publication des prix de référence, d'instaurer le gasoil professionnel et d'introduire un système d'imposition forfaitaire pour les entreprises de transport de petite taille.
- ▶ Développer le transport international routier (TIR) afin de renforcer la participation de la flotte nationale dans le transport international ;
- ▶ Moderniser le transport routier en renforçant le contrôle de véhicules de transport de marchandises et d'introduire de manière progressive le contrôle en entreprise.

Encadré 9 : Les principales recommandations de la feuille de route, visant à pallier les problèmes dans le secteur du Transport Routier⁵⁹³

II.1.2.2.2.2 : Réformer le transport maritime pour augmenter sa compétitivité

Le transport maritime des marchandises revêt une importance cruciale dans la mesure où il profite d'un littoral de 3500 km pour assurer le transit de plus de 95% du commerce extérieur à travers 30 ports. Le port de Casablanca, qualifié de port polyvalent, s'accapare plus du tiers du trafic global. Celui de Mohammedia (17%) s'est spécialisé dans le trafic pétrolier, celui d'Agadir (5%) dans les produits de la pêche et les fruits et les légumes. Les ports de Safi (6,5%) et de Jorf Lasfar (23%) dans les minéraux, celui de Tanger (6,5%) dans le transport des passagers et de marchandises et le port de Nador dans l'acier, les mines et les industries agroalimentaires⁵⁹⁴.

En termes d'évolution, le trafic maritime a connu, sur la période 1999-2011, un taux d'accroissement annuel moyen de 3% pour s'établir à 73 millions de tonnes en 2011 contre 52,7 millions de tonnes en 1999. Il y a lieu de noter que l'intensité du trafic portuaire et la nature des produits transportés sont tributaires de plusieurs paramètres. Il s'agit, notamment, du niveau des

⁵⁹³ DEPF, (2013), op.cit., p.11

⁵⁹⁴ Idem, p.11

précipitations qui déterminent le niveau des importations en céréales et celui des exportations des produits agricoles, de la politique suivie en matière d'emmagasiner des produits stratégiques, de l'évolution des tarifs dans le marché international, ainsi que le niveau concurrentiel des exportations nationales. En 2008 et 2009, le trafic maritime a nettement fléchi sous l'effet de la crise internationale pour passer respectivement à 67,7 et 61 millions de tonnes. Celui-ci a retrouvé son niveau d'avant crise grâce à la reprise enregistrée en 2010.



Figure 40 : Evolution du trafic des marchandises transportées par voie maritime sur la période 1999-2011 (en millions de tonnes)⁵⁹⁵

Vu l'importance de ce mode de transport dans le commerce extérieur marocain, et de l'ampleur des problèmes en termes d'organisation et du surcoût auxquels il fait face, une réforme du transport maritime a été mise en œuvre en 2006. Celle-ci s'articulait autour de trois axes, à savoir, la clarification des rôles et missions des intervenants, la consécration de l'unicité de l'opérateur pour les opérations de chargement et de déchargement des navires et l'instauration de la concurrence au sein et entre les ports⁵⁹⁶. Les objectifs attendus étant :

- Amélioration substantielle de la qualité du service portuaire et rehaussement du niveau de la compétitivité des ports ;
- Réduction des coûts de manutention de l'ordre de 30% pour les conteneurs et de 25% pour les camions TIR ;

⁵⁹⁵ DEPF, (2013), op.cit., p.12

⁵⁹⁶ Idem, p.11

- Encouragement de l'investissement privé dans les infrastructures et l'exploitation portuaires;
- Simplification et fluidification de l'ensemble de la chaîne du service portuaire ;
- Transparence dans les transactions entre acteurs de la chaîne logistique portuaire.

II.1.2.2.3 : Etat de lieux du secteur de la logistique au Maroc

Intégrant l'ensemble des activités qui régissent les flux de physiques et d'information, la logistique permet une meilleure optimisation des ressources et la réduction des coûts. Pour le Maroc, les principaux maillons de la logistique du commerce englobent, en amont, l'achat de matières premières, le transport international, le passage de frontière, la gestion documentaire, le dédouanement, le transport local et la gestion des stocks. Quant en aval, ces maillons englobent le traitement et la préparation des commandes, les expéditions, le transport international (y compris le transit au Maroc) et la gestion des stocks de produits finis.

II.1.2.2.3.1 : L'offre des services logistiques et opérateurs logistiques

La majorité des grandes entreprises industrielles et commerciales opte pour l'internalisation de leur logistique. Les seuls éléments de la logistique qui représentent une part appréciable du marché sont le transport et le stockage. Toutefois ces services sont de faible qualité et les conditions techniques dans lesquelles ils sont produits sont inférieures aux standards internationaux (EL KHAYAT M., 2012)⁵⁹⁷. L'externalisation de la logistique en partie ou en totalité émane majoritairement d'entreprises étrangères ou d'entreprises marocaines orientées vers le commerce international. Par contre sur le marché intérieur l'internalisation des grandes entreprises est souvent la règle. L'offre de services logistiques diversifiés et spécifiques selon les filières existantes est faible ou pour certains domaines est quasi inexistante.

II.1.2.2.3.1.1 : Zones franches d'exportation

Les zones franches d'exportation (ZFE) ont été instituées par la Loi 19-94 du 26 janvier 1995. Leur aménagement et gestion sont concédés, après appel à la concurrence, à un organisme qui se charge de présenter les dossiers des investisseurs à une commission locale des ZFE pour approbation. L'organisme sert de guichet unique aux demandes de statut d'entreprise de ZFE. Actuellement, le Maroc dispose d'une ZFE opérationnelle située à Tanger (ZFT). Deux autres sont en cours de création dont une à Nador et l'autre à l'aéroport de Tanger⁵⁹⁸. Quatre autres ZFE sont prévues dans la zone spéciale de développement Tanger-Méditerranée ; elles s'occuperont de la logistique uniquement

⁵⁹⁷ EL KHAYAT M., (2012), op.cit. p.6

⁵⁹⁸ ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE, (2009), op.cit., §95, p.61

II.1.2.2.3.1.2 : Répartition des ZFE

La ZFT⁵⁹⁹ s'étend sur 345 hectares et se compose d'une zone industrielle sous douane et d'une zone logistique. Elle est gérée par la société Tanger Free Zone (TFZ), un consortium composé d'institutions privées marocaines⁶⁰⁰. Les entreprises qui désirent s'installer dans cette zone doivent opérer dans au moins l'une des branches suivantes: l'agro-industrie; le textile et cuir; la chimie et parachimie; et les industries métallurgiques, mécaniques, électriques et électroniques; ou les services liés aux activités précitées⁶⁰¹. En 2008, 379 entreprises au total étaient implantées dans la ZFE de Tanger, totalisant un chiffre d'affaires de plus de 1 milliard d'euros et employant 42 367 personnes. A fin décembre 2007, la répartition sectorielle des sociétés implantées (au total 353 sociétés) était la suivante: services (146 sociétés); industries métallurgiques, électriques et mécaniques, notamment les industries automobiles et aéronautiques (90); textile et cuir (78); chimie et parachimie (28); et agro-industrie (11).

II.1.2.2.3.2 : Les problèmes institutionnels et réglementaire du secteur Logistique Marocain

Il manque un texte définissant le statut de prestataire de services logistiques et une réglementation en ce qui concerne le contrat logistique. Les prestataires logistiques 3PL⁶⁰² sont peu nombreux sur le territoire Marocain. Bon nombre d'entreprises de transport proposent des services de stockage, mais avec un niveau de service insuffisant et sans prestations complémentaires.

Les opérateurs internationaux captent le nouveau marché de la logistique à Valeur Ajoutée. Ces opérateurs sont des multinationales de la logistique qui offrent des services logistiques globaux et diversifiés tels que, à titre indicatif et non pas limitatif : DHL, EXEL, GEODIS, SCHENKER, MEARSK LOGISTICS, DASHER, ID-LOGISTICS, etc. Seuls quelques opérateurs Marocains offrent un certain nombre de services logistiques de niveau 3PL, à savoir : La VOIE EXPRESS, MAROTRANS, SDTM et SNTL. Cette dernière est le plus important prestataire logistique régit par l'autorité publique mais qui a fait appel à MAERSK LOGISTICS pour gérer sa première plateforme logistique de ZENATA à Casablanca (EL KHAYAT M., 2012).

⁵⁹⁹ La ZFT a été établie par Décret n° 2-96-511 du 10 novembre 1997; son règlement intérieur a été approuvé par un arrêté ministériel du 5 juin 2000. Elle a été créée dans le cadre du programme prioritaire de l'infrastructure d'accueil qui prévoyait également la création de la ZFE de 300 hectares à Nador (Décret n° 2 96 512 du 20 novembre 1997).

⁶⁰⁰ Il s'agit de: BCM, BMCE, SNI, Compagnie africaine d'assurance, Royal marocain d'assurance, et Caisse interprofessionnelle marocaine de retraites.

⁶⁰¹ Décret n° 2-96-511 du 10 novembre 1997 portant création de la zone franche d'exportation de Tanger.

⁶⁰² Un prestataire 3PL (Troisième Partie Logistique) ou en anglais (Third-Party Logistics provider) est un prestataire de la chaîne logistique qui a la responsabilité d'exécuter une partie plus ou moins importante de la logistique de ses clients. C'est une forme de sous-traitance qui concerne en particulier la gestion d'entrepôt et du transport (et tous les services associés et liés). Ce sont là deux activités qui nécessitent un coût d'investissement énorme et dont un grand nombre d'entreprises préfère se passer. <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/3PL-4PL.htm>, consulté le 24/08/2013

En résumé, actuellement le secteur logistique au Maroc souffre de faiblesses structurelles :

- ▶ offre de transport routier peu diversifiée (groupage, frigorifique, transporteur de produits périssables ou dangereux, etc.) et offre de services de qualité insuffisante ;
- ▶ Manque de zones dédiées à la logistique et offre d'entrepôts ne répondant pas aux standards internationaux ;
- ▶ Coût foncier exorbitant dans les espaces urbains qui auraient pu être affecté aux activités logistiques ;
- ▶ Manque d'infrastructure de base pour les zones logistiques ;
- ▶ Les opérateurs potentiels ou réels se trouvent handicapés par le manque de moyens financiers (achat d'entrepôts ou de systèmes d'information, etc.)
- ▶ Manque des profils compétents et qualifiés, suffisant pour répondre aux besoins des différents niveaux et métiers du secteur de Transport & Logistique Marocain.

Face à cette situation, les pouvoirs publics en partenariat avec le représentant du patronat Marocain (CGEM)⁶⁰³ ont établi un contrat programme pour développer le secteur de la logistique sur les trace d'une feuille de route sûre, intitulée « Stratégie marocaine de la compétitivité logistique ».

II.1.2.3 : les enjeux du secteur de transport et de la logistique au Maroc

II.1.2.3.1 : L'Enjeu économique

II.1.2.3.1.1 : L'enjeu de maturité de l'offre commerciale (prestations) dans le secteur de transport et logistique au Maroc

L'offre de services logistiques présente une diversité variée selon les filières qui demeurent relativement insuffisant en termes de services logistiques ou pour certains domaines quasi-inexistants.

Le secteur logistique naissant, et en plein réformes institutionnelles et réglementaires. Le manque à nos jours d'un texte définissant le statut de prestataire de services logistiques est vraiment bloquant pour le développement du secteur.

Néanmoins, de plus en plus des prestataires logistiques Marocains 3PL, se développent dans tout le royaume, offrant ainsi des prestations diversifiées (Stockage, Manutention, préparation de commandes...), avec des niveaux de service et de qualité variables, selon le prestataire (des prestations de qualité sont souvent offertes par les multinationales, pourtant un service limité est offert par les transporteurs Marocains qui se sont développés en 3PL). En général ces opérateurs logistiques (d'origine Marocain et étranger) offrent des services logistiques globaux et diversités.

⁶⁰³ CGEM : La Confédération générale des entreprises du Maroc

II.1.2.3.1.2 : L'enjeu de la performance logistique (rentabilité et compétitivité des prix) dans le secteur de transport et logistique au Maroc

En 2013 (6 ans après le 1^{er} rapport de la banque mondiale sur la logistique au Maroc), le Maroc dispose de nouvelles infrastructures logistique il devient un axe d'échanges sud - nord, en vivant actuellement une véritable révolution logistique (classement 17^{ème} place selon l'indice logistique des marchés émergents, Agility Emerging Markets Logistics Index 2013⁶⁰⁴). Disposant des infrastructures diversifiées importantes et en évolution, le royaume est aujourd'hui considéré comme hub international par les opérateurs maritimes mondiaux (CMA CGM, MAESK, EURO GATE). Le doublement d'ici 2015 de la capacité de traitement du complexe Tanger Med (8 M de containers contre 4 M aujourd'hui) risque fort de « faire trembler » certains ports d'Europe du sud. Au fil des années, le Maroc est progressivement passé du rang d'acteur de la logistique africaine du transit à celui de hub international, et est à présent considéré comme un pays à logistique à valeur ajoutée. De ce fait, il devient incontournable pour un bon nombre d'entreprises étrangères qui souhaitent soit se développer sur le continent africain, soit relocaliser leurs activités jadis transférées en Asie. En effet, la proximité des sites de production marocains ainsi que la rapidité de desserte de l'Europe par voie routière offrent de réelles alternatives en termes de réactivité à la demande et de coûts⁶⁰⁵.

Selon le dernier rapport de la Banque mondiale « Connecting to Compete 2012: Trade Logistics in the Global Economy », fait état du pas de géant réalisé par le Maroc dans le domaine de la performance logistique. «Le Maroc compte parmi les pays ayant poursuivi des réformes résolues qui leur ont permis d'améliorer leur performance en matière de logistique commerciale, en dépit du ralentissement mondial observé au cours des deux dernières années»⁶⁰⁶.

Ainsi, le Maroc a grimpé dans le classement, passant de la 94^{ème} place mondiale en 2007 à la 50^{ème} en 2012 sur la base des Indicateurs de performance logistique (LPI), grâce à la «stratégie globale» mise en œuvre par le Royaume pour améliorer la logistique et la connectivité et tirer avantage de sa proximité avec l'Europe, souligne cette institution financière internationale dans son rapport.

Le rapport de la banque mondiale relève, à cet égard, que le Maroc compte ainsi parmi les pays affichant des améliorations de leurs performances de logistique commerciale «supérieures à la

⁶⁰⁴ Cf. II.5.1.1.1 : L'évolution de la logistique au Maroc

⁶⁰⁵ «La logistique marocaine se met aux standards européens », publié le 04 décembre 2012, http://www.themavision.fr/jcms/rw_340266/la-logistique-marocaine-se-met-aux-standards-europeens, consulté le 24/08/2013

⁶⁰⁶ Banque mondiale, (2012), «La logistique du commerce international s'améliore moins vite dans un contexte marqué par la crise et d'autres événements majeurs », publié le 15 mai 2012, <http://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release//2012/05/15/global-trade-logistics-performance-slows-down-amid-recession-and-major-events>, consulté le 24/08/2013

moyenne» dans le groupe des pays à revenu intermédiaire soulignant que cette performance est le résultat direct de la stratégie globale adoptée par le Royaume en la matière, y compris en ce qui concerne la gestion au niveau des frontières et les investissements importants réalisés dans le cadre du projet Tanger-Med et l'arrivée du constructeur Renault-Nissan qui a entamé cette année la production dans son usine à Tanger avec une capacité de 400.000 véhicules destinés à l'export, «une première dans toute l'Afrique». Le rapport souligne, par ailleurs, la nécessité d'améliorer la logistique en vue de réduire le prix des denrées alimentaires et l'empreinte carbone au moment où les prix des matières premières atteignent des niveaux sans précédent.

II.1.2.3.2 : L'Enjeu technique et technologique

Dans ce paragraphe nous allons examiner l'enjeu des ressources matérielles ainsi que l'enjeu des TIC dans le secteur de Transport et Logistique au Maroc.

II.1.2.3.2.1 : L'enjeu des ressources matérielles dans le secteur de Transport et Logistique au Maroc

Les entreprises de Transport Marocaines ont peu de données chiffrées sur les coûts générés par leurs ressources matérielles. Les principales informations dont on dispose sur le sujet proviennent d'études menées sur le transport routier de marchandise par le ministère de transport et équipement Marocain⁶⁰⁷.

S'agissant du parc de véhicules, celui-ci a connu une augmentation globale de 156 % et un taux de croissance annuel moyen de 21 % comme le montre le tableau ci-après :

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Nombre De véhicule pour CA	16712	21127	25951	30825	39620	42727
Nombre de véhicule pour CP	13939	18949	21777	25735	30208	30548
Total des véhicules	30651	40076	47728	56560	69828	73275

Tableau 59 : Etat des lieux du parc de transport routier Marocain⁶⁰⁸

Un autre constat réside dans le fait que la part du parc des véhicules de transport pour compte d'autrui (58%) augmente progressivement au détriment de celle pour compte propre (42%), ce qui est conforme avec les objectifs de la réforme. Cependant, la part du parc des véhicules destinés au

⁶⁰⁷ Avis n° 24/12, du 15/05/2012 sur la saisine relative au secteur de transport routier de marchandises, p. 16

⁶⁰⁸ Source : Ministère des équipements et de Transport Marocain (2007)

transport pour compte propre reste relativement forte, ce qui dénote que la grande partie des industriels et des commerçants préfèrent réaliser eux-mêmes leurs opérations de transport au moyen de véhicules leur appartenant.

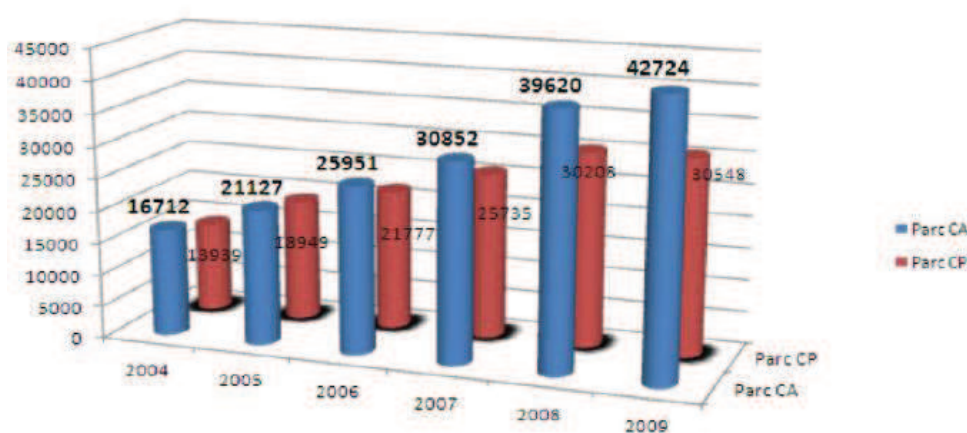


Figure 41 : Etat des lieux du parc de transport routier Marocain⁶⁰⁹

S'agissant de la répartition du parc de TRM pour compte d'autrui selon le genre, celui-ci est constitué en majorité de véhicules plateaux qui représentent 52 % avec 15989 camions⁶¹⁰.

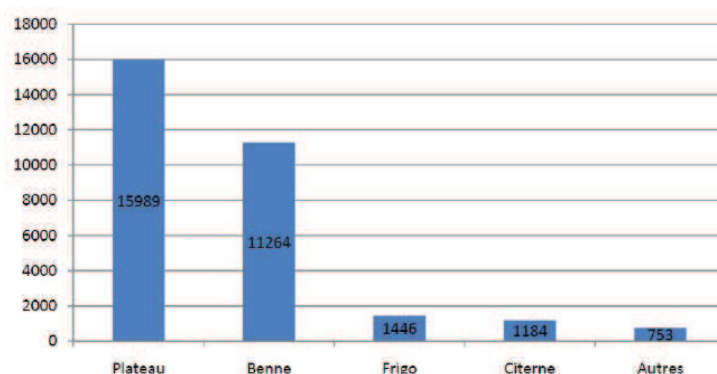


Figure 42 : La répartition du parc véhicule selon le genre

Soit 52% plateau, 37% Benne, Frigo 5% et Citerne 4%. Ces pourcentages se justifient selon le MET, par le fait que :

- Les plateaux sont utilisés pour transporter essentiellement des produits à l'état brut, encombrants et ne nécessitant pas de protection.
- Les bennes transportent essentiellement du tout à venant, des déchets, des betteraves et des matériaux de construction ;

⁶⁰⁹ Source : Ministère des équipements et de Transport Marocain (2007)

⁶¹⁰ Avis n° 24/12, du 15/05/2012 sur la saisine relative au secteur de transport routier de marchandises, p. 17

- Les pourcentages faibles des remorques citernes (4%) et frigorifiques (5%) reflètent la position du secteur de l'industrie chimique et énergétique dans l'économie nationale.

Relativement à la répartition des véhicules selon leur charge utile, il y a lieu de souligner que le secteur connaît une concentration du parc au niveau des petits et moyens tonnages. En effet, 51 % des véhicules ont un poids total autorisé en charge (PTC) inférieur ou égal à 8 tonnes, et 82 % ont un PTC inférieur à 19 tonnes⁶¹¹.

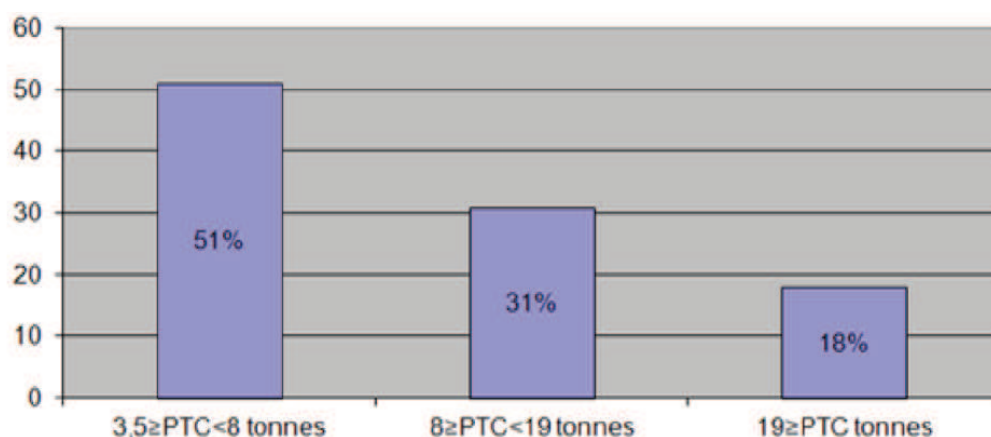


Figure 43 : répartition des véhicules selon leur charge utile⁶¹²

Concernant la répartition du parc selon l'âge des véhicules, il y a lieu de signaler que seulement 22 % des véhicules de transport pour compte d'autrui ont un âge inférieur à 5 ans. Tandis que 55 % des véhicules ont un âge supérieur ou égal à 10 ans dont 22 % dépassent l'âge de 20 ans.

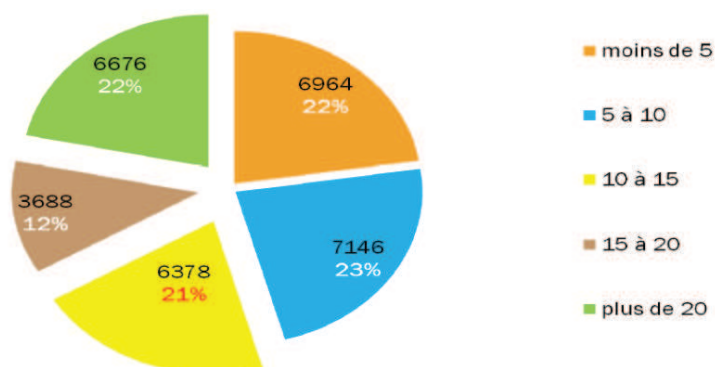


Figure 44 : Age du parc de Transport pour compte d'autrui⁶¹³

II.1.2.3.2.2 : L'enjeu des TIC dans le secteur de Transport et Logistique au Maroc

L'utilisation des TIC a substantiellement amélioré l'échange d'informations le long de la chaîne d'approvisionnement, ce qui a conduit au développement de la production intégrée et aux systèmes

⁶¹¹ Ibidem, p.18

⁶¹² Source : Ministère des équipements et de Transport Marocain (2007)

⁶¹³ Source : Ministère des équipements et de Transport Marocain (2007)

de gestion de la logistique et a ainsi amélioré de différentes façons les performances de la chaîne d'approvisionnements⁶¹⁴.

Le traçage des marchandises et des véhicules ainsi que les systèmes d'acheminement des véhicules en temps réel et les systèmes de planning ont transformé la gestion de la logistique. Désormais, il est devenu possible d'identifier, de tracer et de planifier les cargaisons presque partout dans le monde.

Les délais de livraison ont été réduits avec l'introduction de l'EDI, la mécanisation, l'automatisation et les systèmes d'optimisation de l'acheminement des véhicules, ce qui conduit potentiellement à abaisser les coûts et les niveaux d'excédent de stock.

Les exigences des chargeurs en matière de transport ont changé pour des raisons de concurrence qui s'est traduite par des services rapides, fréquents et fiables, une fabrication, entreposage et distribution à flux tendus, des services intermodaux porte à porte, des services de traçage des cargaisons et d'autres services liés aux systèmes d'information avancés.

II.1.2.3.2.1 : Le Marché fleurissant des TIC dans le secteur de Transport & Logistique au Maroc

Les métiers de TIC associés à la logistique auront un bon avenir au Maroc. En témoigne le Salon international du transport et de la logistique, qui a eu lieu le mois d'avril 2012, avec la présence de trois pôles se partagent les 10 000m² sur lesquelles se tient le Salon : les technologies informatiques et softwares (comme les puces RFID, les codes à barre, les GPS) , les prestataires de services (entreposage, distribution, dédouanement), et les revendeurs de matériel de transport et de logistique (palettes, voitures utilitaires). C'est donc un véritable point de rencontre, qui permet de développer le secteur dans les standards internationaux.

D'après (BENSLIMANE N., 2012)⁶¹⁵, explique que le marché de l'équipement informatique pour la logistique a connu une «croissance de 30 à 40% annuelles sur les 5 dernières années». Et pour cause : ce marché est encore naissant, et a donc beaucoup de potentiel devant lui. D'autre part «la crise impose une optimisation des coûts de la logistique, qui passe très souvent par des solutions I.T.». Le marché n'a donc pas vraiment souffert de la crise, et en serait même sorti plus fort. Selon (BENJELLOUN Z., 2012)⁶¹⁶, assure que le marché se porte au mieux, «grâce à la politique de l'Etat qui œuvre pour réduire les coûts de la logistique de 20 à 15 point du PIB, en assurant le foncier au public comme au privé». La preuve, assure-t-il, c'est que la SNLT a investi dans le

⁶¹⁴ DEPF, (2008), « La logistique du commerce au Maroc : Etat des lieux et pistes de développement », Ministère d'économie et des finances, Direction des études et prévisions financières, Juillet 2008, <http://www.finances.gov.ma/depf/depf.htm>, p. 4

⁶¹⁵ Directeur général de Teledyne technologies – Maroc en 2012

⁶¹⁶ Directeur du réseau Transport de la SNLT (Société nationale de transport et logistique) – Maroc en 2012

premier centre logistique multi-flux, opérationnel depuis 2011. (ANTONIOTTI O., 2012)⁶¹⁷, renchérit dans le même sens et annonce sa plateforme d'entreposage de Nouaceur - Casablanca qui a demandé un investissement de 40 millions de DH.

II.1.2.3.2.2 : Des freins majeurs au développement des TIC dans le secteur de Transport & Logistique au Maroc

Mais chaque médaille a son revers, les professionnels sont unanimes. Le premier frein structurel est avant tout *culturel*, et comprend plusieurs composantes :

- *l'absence de la culture NTIC* (nouvelles technologies de l'information NDLR)⁶¹⁸, Selon le Directeur commercial de la filiale Marocaine de Masternaut mobile ressource management «lenteur de la prise de décision, et d'investissement qui restent lourds pour les clients des pays émergents ... même si le retour sur investissement est garanti».
- l'informel : selon un responsable de Maroc Express l'informel l'évalue à 80% du marché. «L'informel fausse l'image des prix et propose une forte concurrence déloyale»
- Le troisième problème le plus cité par les logisticiens installés au Maroc est *la carence en profils spécialisés* : Le métier étant nouveau, beaucoup affirment que leur choix se porte sur des candidats qui se rapprochent de leurs attentes, et les forment ensuite eux-mêmes.
- *délais de paiements* sont aussi souvent longs, et «peuvent entraver l'évolution de l'entreprise logisticienne» selon plusieurs professionnels.⁶¹⁹

II.1.2.3.3 : L'Enjeu de développement durable

II.1.2.3.3.1 : L'enjeu du capital humain dans le secteur de Transport et Logistique au Maroc

Partant de l'importance de la disponibilité des compétences pour accompagner le développement du secteur et renforcer sa capacité d'attraction des investissements, la composante ressources humaines est l'un des principaux axes de la nouvelle stratégie de développement de la logistique au Maroc (MET, 2010)⁶²⁰.

Le marché de l'emploi se caractérise actuellement par une inadéquation entre l'offre et la demande en termes de profils, en particulier pour les métiers des opérateurs. De plus, la modernisation du secteur logistique marocain crée une demande de profils nouveaux, parfois très spécialisés et peu ou pas disponibles sur le marché national.

⁶¹⁷ Directeur général de M&M transports logistiques et services– Maroc en 2012

⁶¹⁸ Directeur commercial de la filiale marocaine de Masternaut mobile ressource management– Maroc en 2012

⁶¹⁹ BOUHAJI A., (2012), « Les nouvelles technologies au service de la logistique, un avenir prometteur », publié le 18 avril 2012, www.it.ma/?s=transport+logistique

⁶²⁰ MET, (2010), « Stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique : Synthèse de la stratégie et du Contrat-Programme 2010 – 2015 », Ministère de l'équipement et des Transports Marocain, p.38

A cet effet, il a été convenu lors de la définition de la nouvelle stratégie de la nécessité d'une approche de programmation et de mise en œuvre opérationnelle d'un plan intégré des formations dans le domaine de la logistique touchant l'ensemble des niveaux de qualification : opérateurs spécialisés, techniciens spécialisés, ingénieurs et managers.

Le plan de formation vise deux objectifs :

- ▶ une meilleure visibilité quant aux besoins et offre en matière de formation,
- ▶ une redynamisation (élargissement et meilleure adaptation à la demande) des systèmes de formation existants.

Les principaux points pris en compte sont : les volumes de formation par métiers, par profils et par filières, la qualité des profils et des cycles de formation, ainsi que le timing et la montée en puissance des besoins.

Concernant la redynamisation des systèmes de formation actuels, l'objectif des initiatives se concentre d'une part sur la ventilation des besoins sur les systèmes de formation existants, c'est-à-dire la définition des profils à l'entrée/sortie et de partenariats possibles et d'autre part sur la mise en place d'un mécanisme de suivi garantissant l'adéquation quantitative et qualitative entre l'offre de formation et la demande générée par les métiers du secteur.

Le plan de formation s'articule autour de deux initiatives clés :

- ▶ un plan de formation pré-embauche ciblant les profils de l'équivalent bac à bac+5, basé sur la mise en place de nouvelles filières pour accompagner la croissance du secteur du transport et de la logistique autour des nouveaux projets (p.ex. ZLMF, Tanger Med, etc.) opérant une rupture à plusieurs niveaux : qualité, quantité et ciblage des formations,
- ▶ un plan de formation post-embauche d'assistance technique aux profils existants (focalisation sur le secteur routier) : mise en place de programmes de mise à niveau de l'existant, en particulier autour de trois profils : les managers, les chauffeurs et les donneurs d'ordre.

Les mesures de ce plan de formation visent une vingtaine de filières spécialisées, avec notamment une focalisation sur les profils dont la criticité en termes de formation est la plus importante : les techniciens, les opérateurs spécialisés dans les métiers de pilotage et d'encadrement opérationnel, et les ingénieurs et managers en logistique.

II.1.2.3.3.2 : L'enjeu environnemental dans le secteur de Transport et Logistique au Maroc

II.1.2.3.3.2.1 : Un état de lieux critique

La connaissance et l'étude de l'état de l'environnement sont d'une importance cruciale dans le cadre de la mise en application d'une stratégie de développement durable.

Au Maroc (comme d'ailleurs dans la majorité des pays en développement), les problèmes de l'environnement sont pluriels et diversifiés. Ils concernent tous les aspects liés à l'environnement et à l'exploitation des ressources naturelles ⁶²¹:

- ▶ L'air des grandes agglomérations urbaines est fortement pollué. Cette pollution atmosphérique provient essentiellement des émissions des unités industrielles et des transports. Les études disponibles comportent un caractère ponctuel et fragmentaire et ne concernent que quelques grandes villes comme Casablanca, Marrakech, Rabat ;
- ▶ De grandes espaces forestiers sont détruits chaque année, la désertification rampante engloutit des centaines d'ha annuellement. On estime à plus de 31 000 hectares par an les pertes annuelles en forêt. Les efforts de reboisement réalisés ces dernières années n'arrivent qu'à compenser quelques 30 % des dégâts causés aux forêts. Les pressions qui pèsent sur l'écosystème forestier sont multiples : la forte demande de produits ligneux, l'exploitation abusive du bois, le surpâturage, le défrichement direct pour la mise en culture. Il faut rappeler que la forêt couvre au Maroc 12 % du territoire national et représente le support d'importantes activités économiques ;
- ▶ L'eau devient de plus en plus rare et de mauvaise qualité. Les ressources en eau sont estimées à quelque 21 milliards de m³/an et l'agriculture absorbe 80 % de la consommation nationale. Cette raréfaction s'explique par une gestion non rationnelle du potentiel hydrique en raison par exemple de la dégradation des réseaux d'adduction de l'eau potable dans les villes qui conduit à une perte de 35 % des eaux livrées, de l'évasement des retenues des barrages qui se traduit par une perte de plus de 60 millions de m³ de stockage par an.

A ceci, il faut ajouter la qualité de l'eau qui se dégrade en raison des diverses formes de pollution:

- déversement des rejets industriels et domestiques sans aucun traitement,
 - l'emploi à grande échelle des produits phytosanitaires et des engrais,
 - la minéralisation des eaux en raison de l'intrusion des eaux marines.
- ▶ La gestion des déchets, et notamment des décharges et le traitement des ordures. Il faut souligner que 6 millions de tonnes de déchets solides municipaux et plus de 975 000 tonnes de déchets industriels produits annuellement se retrouvent dans des décharges sauvages. La forte progression de ces déchets pose aussi de multiples difficultés liées à leur collecte, à leur évacuation, à leur recyclage. Cet important problème est aggravé par la grande

⁶²¹ BOUSSETTA M., (2004), « Protection de l'environnement et stratégie de développement propre : leçons et perspectives de l'expérience marocaine », colloque développement durable : leçons et perspective, Ouagadougou du 1er au 04 juin 2004, p. 47

insuffisance des moyens financiers et techniques, le peu de qualification des ressources humaines et l'absence d'une approche globale et cohérente de la gestion de ces déchets.

- La biodiversité connaît également de graves dangers au Maroc en dépit de sa diversité et de sa richesse. Le Maroc renferme une flore d'environ 7000 espèces et une faune de plus de 24 000 espèces. Cette biodiversité fait l'objet de multiples pressions :
 - surexploitation des ressources, notamment de la pêche ;
 - la perte d'habitat et de zones humides en raison de la déforestation et de l'urbanisation accélérée ;
 - la pollution des milieux de vie de cette flore et de cette faune.
 - Ainsi, plusieurs espèces sont menacées et/ou en voie de disparition .Ceux-ci sont estimés à 1 670 espèces de la flore, 610 espèces de faune dont 85 espèces de poissons.
- Les ressources en sols qui représentent l'une des ressources stratégique du Maroc du fait de la place du secteur de l'agriculture dans l'économie nationale sont aussi de plus en plus menacées.

En effet, ces sols subissent plusieurs contraintes :

- érosion éolienne et hydrique,
- la pratique de cultures non appropriées,
- l'urbanisation des terres agricoles,
- l'utilisation de techniques archaïques dans le domaine de l'exploitation des ressources minières et des carrières.

Ces contraintes et bien d'autres entraînent d'énormes problèmes environnementaux comme la perte en fertilité et en couche arable, à cause de l'érosion hydriques et éoliennes de quelques 22.000 ha par an, la menace potentielle de salinisation d'environ 500.000 ha à cause de l'évasement des retenues des barrages, la désertification des sols, particulièrement des oasis du sud puisque 5.500 ha de la palmeraie de la région de Tafilalet, par exemple, sont envahis par le sable.

La très forte pression sur les ressources naturelles en raison de l'explosion démographique, de l'urbanisation accélérée et de la croissance économique a ainsi contribué à cette dégradation continue de peser sur l'environnement.

II.1.2.3.3.2.2 : Méthodes vertes et inclusives appliquées à l'économie brune

Dans son dernier rapport, nommé « Développement durable au Maroc, Bilan et perspectives : De Rio à Rio +20 » publié en juin 2012⁶²², Le Département de l'Environnement Marocain, a détaillé

⁶²² Département de l'Environnement, (2012), « Développement durable au Maroc, Bilan et perspectives : De Rio à Rio +20 », Juin 2012, Ministère de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, www.environnement.gov.ma

le bilan et les perspectives des différentes stratégies sectorielles et transversales depuis la décennie 2000. Toutes les stratégies ont pris progressivement une prise en compte des composantes environnementales, et ce selon deux axes :

- ▶ la prévention des pollutions ;
- ▶ le découplage des performances sectorielles avec la pression sur les ressources.

Parmi les stratégies transversales, il paraît notamment utile de mentionner celles visant à améliorer les efficacités environnementales en Transport et Logistique.

II.1.2.3.3.2.2.1 : Axe 1) Prévention des pollutions

- ▶ Limiter les émissions de GES⁶²³
 - Renouvellement du parc de transport routier de marchandises dont l'âge dépasse 10 ans pour atténuer les émissions des gaz nocifs ;
 - Mise à niveau du système de contrôle routier et de visite technique permettant un contrôle plus strict des émissions de gaz nocifs et un rendement meilleur des moteurs.
- ▶ Evaluation environnementale
 - Intégration du volet environnement dans les projets d'infrastructures (études d'impact sur l'environnement) ;
 - Évaluation environnementale détaillée pour les projets dont les impacts sont importants ou qui traversent des zones sensibles ou protégées.
- ▶ Développement de modes de transports respectueux de l'environnement
 - Initiation de programmes de développement du transport ferroviaire (LGV⁶²⁴, doublement de lignes ferroviaires, augmentation de capacité, construction de nouvelles lignes) ;
 - Proposition de généralisation de l'option « tramway » adoptée au niveau de Rabat-Salé depuis 2010 à toutes les grandes agglomérations de plus de 500 000 habitants.

II.1.2.3.3.2.2.2 : Axe 2) Découplage

- ▶ Efficacité énergétique
 - Intégration des principes de l'efficacité énergétique dans les programmes de formation des conducteurs professionnels de transport de voyageurs et de marchandises ;
 - Gestion rationnelle des flux de marchandises au niveau intérieur, en optimisant l'intervention des transports routier et ferroviaire en fonction de la nature de la marchandise de façon à minimiser la consommation en produits pétroliers ;

⁶²³ GES : Gaz à Effet de Serre

⁶²⁴ Lignes grandes vitesses

- Amélioration de l'efficacité énergétique dans le secteur des infrastructures de base et des transports (terrestre, ferroviaire et aérien).

II.1.2.3.3.2.2.3 : Complément : les retombées de la stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique

La stratégie pour le développement de la compétitivité logistique, qui accompagne les autres stratégies sectorielles (Émergence, Maroc Vert, Halieutis, etc.), et qui vise à promouvoir une gestion optimisée des flux de marchandises, à augmenter la croissance du PIB de 3 à 5 points à l'horizon 2015 et à générer 36.000 emplois en 2015 et 96.000 emplois en 2030⁶²⁵ ; aura indirectement des retombées positives sur l'environnement de la nation. Sa mise en œuvre entrainera une baisse des émissions de CO2 de 35% à l'horizon 2015, de même que les routes et les villes seront décongestionnées. A ce jour, l'investissement public mobilisé pour la mise en œuvre de cette stratégie avoisine 2,4 milliards de dirhams. Il concerne la réalisation de la liaison routière et aérien, entre le Port de Casablanca et la zone logistique de Zenata pour l'acquisition du foncier de cette zone ainsi que la réalisation des plateformes logistiques à Zenata et à Mita.

L'économie marocaine a toujours connu une évolution en dents de scie. Ces fluctuations du PIB sont imputables essentiellement à la vulnérabilité de la croissance économique aux aléas climatiques, en raison notamment du rôle stratégique joué par le secteur agricole dans la croissance économique du pays. Néanmoins, depuis 2000, l'impact de la sécheresse sur l'activité économique non agricole a tendance à s'atténuer grâce aux investissements importants effectués dans le secteur de l'eau pour augmenter la mobilisation et mieux sécuriser l'approvisionnement par des transferts de bassin

Par ailleurs, les réformes, les politiques sectorielles volontaristes, ont abouti progressivement à une économie plus industrialisée et tertiaisée. La contribution du secteur des services contribue en 2011 à près de 50% du PIB entraînant mécaniquement une dé-corrélation des performances globales avec les performances agricoles. Ainsi, le taux de croissance du PIB hors agriculture ne s'est jamais situé ces dernières années en deçà de 3% même lors des années de sécheresse.

II.1.2.3.3.3 : L'enjeu de la gouvernance dans le secteur de Transport et Logistique au Maroc

Le Ministère de l'Équipement et du Transport a mis en œuvre au cours des cinq dernières années une stratégie volontariste qui a permis au Maroc de réaliser des avancées certaines et des acquis incontestables dans différents domaines et de réussir son décollage économique.

Cette stratégie a porté sur l'amélioration des systèmes et la réforme des différents secteurs du transport au Maroc et s'est articulée autour des axes suivants :

⁶²⁵ Ibid, p.20

- ▶ Accélérer le rythme de réalisation des infrastructures de transport et le lancement de grands projets structurants visant à réaliser le décollage économique du pays ;
- ▶ Réformer les secteurs des transports pour y introduire la concurrence et la stimuler, en vue d'améliorer la qualité et la compétitivité des services offerts à l'économie ;
- ▶ Accélérer le désenclavement des populations rurales dans le cadre de la politique de proximité préconisée par le gouvernement ;

Les nouveaux défis de développement que doit relever le pays requièrent une mise en orbite réelle de notre économie. S'il veut continuer à être le moteur de cette impulsion requise, le Ministère doit procéder à un recadrage stratégique de son action, tenant compte davantage des considérations suivantes :

- ▶ Le renforcement de la dynamique de réalisation des grands chantiers ;
- ▶ Le recentrage de l'action d'amélioration des systèmes de transport autour du citoyen et de la qualité du service qui lui est offert ;
- ▶ L'adoption par le gouvernement d'une nouvelle approche en matière de politique du territoire ;
- ▶ La nécessité d'introduire comme principes prioritaires et majeurs les concepts de «mobilité » et de « transport pour un développement durable » ;
- ▶ La nécessité de pallier la précarité sociale des opérateurs et des salariés du secteur du transport routier ;
- ▶ Le besoin d'une implication plus forte du Ministère dans le développement du transport urbain ;
- ▶ La perspective d'interconnexion avec les réseaux trans-européens de transport notamment via la réalisation de la liaison fixe à travers le détroit de Gibraltar ;
- ▶ Le besoin de pallier l'amenuisement des ressources humaines du Ministère et de prévenir le risque de déséquilibre entre moyens, missions et ambitions ;
- ▶ La nécessité d'accompagner plus efficacement la rupture observée dans l'évolution des trafics transitant par les infrastructures de transport et le lancement du programme TGV (avec ses implications sur les autres modes de transport), notamment par cycle de planification d'anticipation dans l'ensemble des secteurs ;
- ▶ La nécessité de renforcer le rôle du Ministère dans l'animation des secteurs du BTP et du Transport, notamment dans le domaine de l'ingénierie de l'expertise technique et de l'innovation.

Pour surmonter les défis et enjeux qui peuvent se poser dans le fonctionnement normal des processus de planification, réalisation et pilotage, un mode de gouvernance efficace s'impose

incessamment pour une meilleure prise de décision, et de l'évaluation, avec une multiplication des lieux et acteurs impliqués dans la décision ou la construction d'un projet.

Ce mode de gouvernance, renvoie à la mise en place de nouveaux modes de pilotage ou de régulation plus éthiques et flexibles, basés sur un partenariat ouvert et transparent entre différents acteurs et parties prenantes, tant aux échelles locales que régionales et National.

II.1.2.3.3.1 : Agence Marocaine pour le Développement de la Logistique et Observatoire de la compétitivité logistique

La mise en œuvre de la nouvelle stratégie logistique constitue un défi majeur eu égard à la multiplicité des acteurs et des domaines de compétences institutionnels qu'elle fait intervenir (administrations, collectivités locale, opérateurs économique, partenaires institutionnels) et aux enjeux clés autour d'un programme lourd de développement des plateformes logistiques à gérer.

La mise en œuvre de cette stratégie nécessite un effort cohérent qui s'inscrit dans le temps et des arbitrages complexes à opérer sur des domaines ne relevant pas nécessairement des prérogatives d'un seul ministère⁶²⁶.

À cet effet, et vu l'envergure des enjeux et impacts attendus de cette stratégie, une structure de gestion dont le rôle essentiel est la coordination et la syndication au niveau national des différents acteurs de la compétitivité logistique autour de projets spécifiques est primordiale.

Cette structure intitulée «l'Agence Marocaine de Développement de la Logistique », sera le bras armé du gouvernement pour la mise en œuvre de la stratégie logistique du Royaume.

Cette Agence est chargée de :

- ▶ Réaliser les études définissant les stratégies et plans d'actions visant le développement de la logistique ;
- ▶ Elaborer un schéma directeur des zones d'activités logistiques,
- ▶ Elaborer les études afférentes au développement des zones d'activités logistiques et promouvoir le développement desdites zones ;
- ▶ Rechercher et identifier l'assiette foncière pour le développement des zones d'activités logistiques ;
- ▶ Mettre en œuvre la politique du gouvernement en matière de promotion de l'émergence d'opérateurs intégrés de la logistique ;
- ▶ Participer, avec les autorités gouvernementales concernées, à l'élaboration des plans de formation dans les domaines de la logistique ;

⁶²⁶ MET, (2010), « Stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique : Synthèse de la stratégie et du Contrat-Programme 2010 – 2015 », Ministère de l'équipement et des Transports Marocain, p.42

- Assurer le suivi et la mesure du niveau d'efficacité et de performance des services logistiques.

II.1.2.3.3.2 : Pilotage et suivi du plan d'action de la nouvelle stratégie logistique

La mise en œuvre du plan d'action issu de la nouvelle stratégie logistique s'opérera selon un partenariat public-privé qui sera traduite par un Contrat Programme couvrant la période 2010-2015 et spécifiant les engagements de chaque partie. Ce contrat programme cadre sera décliné en contrats d'application détaillant les différentes initiatives de la nouvelle stratégie logistique⁶²⁷.

Afin de garantir une coordination et un suivi de la mise en œuvre de cette nouvelle stratégie, un comité présidé par le Premier Ministre et constitué d'acteurs publics et privés sera institué. Il aura pour mission de fixer les priorités et lancer les travaux de chaque chantier, d'opérer les arbitrages nécessaires et de communiquer autour de l'état d'avancement des différents chantiers.

II.1.2.4 : Le contrat-programme logistique Marocain 2015 : La stratégie nationale pour le développement de la compétitivité logistique

II.1.2.4.1 : Préambule

Au Maroc, le secteur du transport et de la logistique est considéré aujourd'hui comme l'un des plus importants secteurs pour l'économie du pays. C'est un secteur vital qui préfigure l'image d'un Maroc de l'avenir volontaire, performant et compétitif sur le double volet de la croissance domestique et externe.

Celui-ci connaît dernièrement une profonde mutation et une dynamique déjà en marche et les investissements consentis dans le développement et la modernisation du secteur en témoigne d'avantage. Et ceci, afin de le rendre de plus en plus compétitif devant le marché international et de faire de la logistique un réel atout pour la compétitivité de l'économie nationale et un affrontement économique au marché européen à tous les niveaux.

Des efforts considérables sont donc fournis aujourd'hui pour le développement du secteur. Vu que celui-ci connaît des dysfonctionnements multiples qui constituent des entraves majeurs devant son évolution : des obstacles liés à la qualité des infrastructures, les réglementations en vigueur, les coûts logistiques, les délais de transit, un personnel peu formé et qualifié, une faible contribution du secteur privé, etc... D'où l'idée du lancement du contrat programme logistique dénommé « la stratégie nationale pour le développement de la compétitivité logistique » visant l'amélioration du secteur et l'accompagnement des plans sectoriels précédemment lancés, le développement d'infrastructures de transports encore plus solides avec la construction des ports,

⁶²⁷ MET, (2010), « Stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique : Synthèse de la stratégie et du Contrat-Programme 2010 – 2015 », Ministère de l'équipement et des Transports Marocain, p.43

aéroports, autoroutes ... , ou encore la mise en place de réformes de libéralisation du secteur portuaire, maritime, routier ...

Parmi les principaux objectifs du programme gouvernemental 2008-2012, figure la consolidation d'une réelle compétitivité logistique de l'économie du Maroc, vu l'impact de ce secteur sur la consécration du Maroc comme destination de choix pour les investissements créatifs d'emploi et de valeur ajoutée, ainsi que sur l'amélioration de la compétitivité des échanges commerciaux du Maroc aussi bien intérieurs qu'extérieurs.

Ainsi, le Maroc a pu réaliser, durant ces dernières années :

- ▶ une grande évolution dans le développement des infrastructures de transport (autoroutes, ports, chemins de fer...) ;
- ▶ franchir d'importantes étapes dans le processus de réforme ;
- ▶ libéralisation et introduction de la concurrence dans les différents modes de transport terrestre, maritime et aérien, comme dans le secteur portuaire ;

Le développement du secteur de la logistique apparaît aujourd'hui comme la nouvelle priorité stratégique pour parachever le processus de renforcement de la compétitivité de l'économie marocaine dans les secteurs de l'Équipement et des Transports.

II.1.2.4.2 : Cadrage stratégique de l'action du secteur de Transport & Logistique Marocain

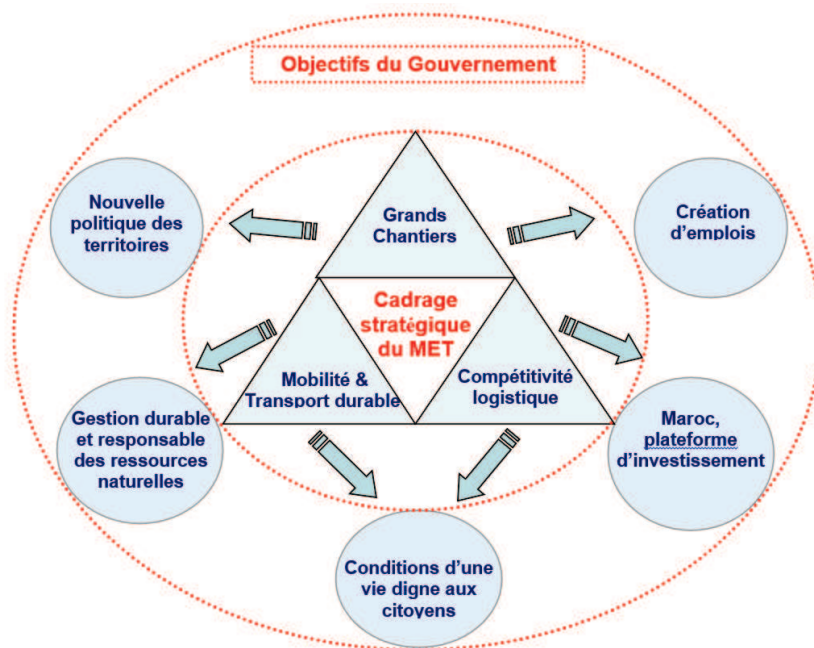


Figure 45 : les cinq axes stratégiques de la SNDCL Marocaine

Source : Cadrage stratégique de l'action du ministère 2008-2012 », 18 Janvier 2008, Ministère de l'équipement et des Transports Marocain

La politique du gouvernement pour le mandat 2007-2012, en matière du développement du secteur de Transport & Logistique Marocain, a fixé parmi ses principaux objectifs de ⁶²⁸:

- ▶ Garantir les conditions d'une vie digne aux citoyens ;
- ▶ Réussir et pérenniser le décollage économique créateur d'emploi et de faire du Maroc une plate-forme d'investissement et d'exportation ;
- ▶ Adopter une vraie approche « politique de régionalisation » en matière de gestion des territoires ;
- ▶ Assurer une gestion durable et responsable des ressources naturelles.

Dans ce cadre, la stratégie du Ministère s'articule autour des axes suivants :

☞ *Grands chantiers* : confirmer le volontarisme gouvernemental en matière de politique de grands chantiers en renforçant et accentuant la dynamique d'accélération, de concrétisation et de réalisation des grands projets d'infrastructures de transport, vus comme :

- ▶ leviers de développement socioéconomique important ;
- ▶ gisement de création d'emplois (directs et indirects) ;
- ▶ structurants et catalyseurs de cohésion et d'intégration territoriales ;
- ▶ facteur de confortement de la crédibilité de l'action et de la volonté politique, donc de restitution de la confiance des citoyens dans l'Etat ;

☞ *Compétitivité logistique* : concevoir et développer à court terme une vision stratégique partagée et commune entre l'Etat et les opérateurs économiques et la concrétiser par un partenariat de mise en œuvre opérationnelle afin de :

- ▶ stimuler l'investissement dans le secteur et promouvoir l'émergence d'opérateurs logistiques intégrés et performants ;
- ▶ renforcer l'attractivité du Maroc et la compétitivité de ses échanges extérieurs et de son commerce intérieur ;
- ▶ optimiser la gestion des flux de marchandises et prévenir les ruptures de charge et les goulots d'étranglement ;
- ▶ contribuer à la stimulation du marché de l'emploi.

☞ *Mobilité et transport durable* : placer le citoyen au cœur de l'amélioration des systèmes de transport et consacrer le transport durable comme considération majeure de toute action d'amélioration de la mobilité, notamment urbaine sera le nouveau leitmotiv du département pour trois raisons majeures :

⁶²⁸ MET, (2008), « Cadrage stratégique de l'action du ministère 2008-2012 », 18 Janvier 2008, Ministère de l'équipement et des Transports Marocain, p.4

- les grands chantiers et les réformes de fonds, structurants certes pour le développement global et pérenne du pays, semblent avoir un impact limité par rapport aux attentes du citoyen en terme de besoins et de conditions de circulation et de déplacement, aussi bien en milieu rural qu'en milieu urbain ;
- la perception de l'action du département et son « capital image » sont vulnérables à la disponibilité et à la qualité des moyens et des services de transports urbains, ainsi que par les remous sociaux qui les caractérisent ;
- la forte urbanisation et l'augmentation des besoins de transport urbain et son rôle direct dans la détérioration de la qualité de l'air –de plus en plus irrespirable- dans les villes, imposent une réflexion globale sur un nouveau système de transport urbain efficace et durable.

II.1.2.4.3 : Objectifs et axes de la stratégie nationale pour le développement de la compétitivité logistique

Pour arrêter les contours de la politique du Maroc dans le secteur de la logistique, le Ministère de l'Équipement et des Transports en partenariat avec la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) a lancé une étude visant la définition d'une stratégie et un plan d'action pour l'amélioration de la compétitivité logistique du pays⁶²⁹.

Cette étude a fait l'objet d'une convention de financement avec le Fonds Hassan II pour le Développement Economique et Social.

Cette étude a montré le potentiel d'amélioration de la compétitivité de l'économie du Maroc, à l'export et à l'import comme en interne, par le biais d'une logistique performante réorganisant et optimisant les différents flux de marchandises.

Aujourd'hui, la performance du secteur dans son ensemble reste à un stade intermédiaire, caractéristique des pays émergents, avec un fort potentiel de développement, une offre de services logistiques encore variable en termes de coût, de qualité, et de délai, une demande des opérateurs en moyenne peu sophistiquée, et un manque d'infrastructures spécialisées sur certains flux.

La stratégie ainsi définie est de nature à apporter les réponses nécessaires au développement du secteur de la logistique et les solutions adéquates aux problèmes de gestion des flux de marchandises et permet de répondre aux besoins logistiques des différentes stratégies sectorielles lancées ou en cours de mise en œuvre au niveau national (plan Maroc vert pour l'agriculture, pacte

⁶²⁹ MET, (2010), « Stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique : Synthèse de la stratégie et du Contrat-Programme 2010 – 2015 », Ministère de l'équipement et des Transports Marocain, p.3

national pour l'émergence industrielle, plan halieutis pour le secteur de la pêche, plan RAWAJ pour le commerce intérieur, stratégie énergétique,...).



Figure 46 : les cinq axes stratégiques de la SNDCL Marocaine⁶³⁰

II.1.2.4.3.1 : Objectifs et impacts généraux de la nouvelle stratégie :

Les objectifs et impacts généraux de la nouvelle stratégie de T&L Marocaine sont les suivants⁶³¹ :

- *Réduction des coûts logistiques du Maroc* : baisse du poids des coûts logistiques / PIB de 20% actuellement à 15% à l'horizon 2015 au profit des consommateurs et de la compétitivité des opérateurs économiques à travers une gestion optimisée, sécurisée et massifiée des flux de marchandises (coûts logistiques à l'import/export et dans les réseaux de distribution interne) ;
- *Accélération de la croissance du PIB par l'augmentation de la valeur ajoutée* induite par la baisse des coûts logistiques notamment à travers l'émergence d'un secteur logistique compétitif, avec des acteurs logistiques intégrés et des plateformes de services performants considérées comme de véritables centres de concentration et de création de valeur ajoutée logistique (+ 3 à 5 points du PIB à l'horizon 2015 en impact direct représentant une valeur ajoutée additionnelle de 15 à 20 milliards de dirhams, soit + 0.5 à 0.7 point de PIB par an) ;

⁶³⁰ MET, (2010), « Stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique : Synthèse de la stratégie et du Contrat-Programme 2010 – 2015 », Ministère de l'équipement et des Transports Marocain, p.3

⁶³¹ Idem, p.4

- *Contribution du secteur logistique au développement durable du pays*, à travers la réduction des nuisances (baisse du nombre de tonnes/kilomètres de 30% à l'horizon 2015, réduction des émissions CO2 de 35% à l'horizon 2015, décongestion des routes et des villes).

II.1.2.4.3.2 : Axes de la stratégie

Pour atteindre les objectifs généraux visés ci-dessus, la mise en œuvre de la nouvelle stratégie logistique du Maroc s'articule autour de cinq axes clés⁶³² :

1. Développement et mise en œuvre d'un réseau national intégré de Zones Logistiques Multi-Flux (ZLMF) ;
2. Optimisation et massification des flux de marchandises ;
3. Mise à niveau et incitation à l'émergence d'acteurs logistiques intégrés et performants ;
4. Développement des compétences à travers un plan national de formation dans les métiers de la logistique ;
5. Mise en place d'un cadre de gouvernance du secteur et de mesures de régulation adaptées.

Conclusion

A ce niveau, nous avons traité avec approfondissement, toutes les dimensions théoriques et pratiques relatives à la performance globale. Aussi, les interactions entre la performance globale et les pratiques DD/RSE comme leviers à cette dernière.

En deuxième lieu, nous avons détaillé les attributs et caractéristiques du secteur de T&L Marocain, avec ses enjeux et contrats programmes stratégiques. Par conséquent, la performance du secteur de Transport et Logistique dans son ensemble reste à un stade intermédiaire, avec un fort potentiel de développement, en termes d'offre commerciale des différentes prestations et aussi en termes d'amélioration de coût, de qualité, et de délai.

A ce niveau, nous aurons préparé les assises théoriques de notre recherche, pour entamer l'étude exploratoire des pratiques du DD/RSE chez les prestataires logistiques, qui fera l'objet de la prochaine partie.

⁶³² Ibidem, p.4

Chapitre 2 : Les pratiques de DD/RSE chez les prestataires logistiques Marocains

Comme évoqué à plusieurs reprises ci-dessus, la raison d'être de notre recherche, est de participer à l'amélioration des pratiques de Management des prestataires logistiques Marocains, grâce au DD/RSE, qui sera leur levier vers la performance globale.

Et ce, à travers la forme du raisonnement déductif, c'est-à-dire, que nous comptons tirer une conséquence «confirmation des hypothèses et proposition/développement d'une théorie », à partir des règles générales « Théories et acceptions existantes actuellement explicitées dans l'état d'art ci-dessus» et d'une observation empirique « enquête sur terrain sur la pratique du DD/RSE par les prestataires logistiques Marocains ».

Les hypothèses, que nous comptons étudier sur le terrain sont :

- **Hypothèses 1** : L'adoption du DD par les PL Marocains, constitue un levier pour leur performance globale,
- **Hypothèses 2** : L'adoption du DD par les PL Marocains, dépend d'un ensemble de facteurs internes (organisationnels) et externes (exigences des PP), permettant ainsi de faciliter sa mise en œuvre.

Dans ce qui suit, la section II.2.1 s'occupera d'analyser en détail les données de l'étude, puis d'enchaîner avec la discussion des résultats ; Puis en deuxième lieu, nous entamerons la présentation du modèle conceptuel du Management spécifique pour la mise en place de la démarche de DD chez les prestataires logistiques Marocains (la section II.2.2).

II.2.1 : Analyse des données & Discussion des résultats de la recherche

Ce chapitre a pour objectif d'explicitier au premier abord, l'analyse de données de l'enquête, à travers la présentation des logiciels de traitement des données et la présentation des éléments d'analyse à travers la méthode descriptive, puis en deuxième lieu, la présentation de l'analyse des résultats de l'analyse du tri à plat des résultats de la recherche.

II.2.1.1 : Analyse des données

II.2.1.1.1 : Traitement des données statistiques

La phase de recueil d'information se concrétise par la compilation des données en vue de leur analyse. L'utilisation des logiciels spécialisés (II.2.1.1.1.1) est actuellement d'usage courant. La compilation des données est une des étapes qui doit s'effectuer avec soin, afin d'éviter les erreurs de transcription qui peuvent conduire à des interprétations erronées.

C'est à l'étape d'analyse de données que l'enquête prend tout son sens. Il est important de transformer des données disparates en informations pertinentes. Pour ce faire, il est nécessaire de

chercher à comprendre la signification des réponses obtenues, établir des liens entre des ensembles de réponses et interpréter les données recueillies. L'utilisation de graphiques et de schémas facilitera la réalisation de cette étape.

II.2.1.1.1.1 : Présentation des logiciels de traitement des données

Pour le traitement des données collectées en vue de leur analyse, nous nous sommes basés sur les plus communs dans les recherches scientifiques universitaires, à savoir le Sphinx et SPSS. Nous procéderons dans le paragraphe suivant à une présentation succincte des logiciels de traitement.

II.2.1.1.1.1.1 : Le Sphinx

Sphinx est un logiciel d'enquête et d'analyse des données. Il permet de vous assister dans chacune des quatre grandes étapes de réalisation d'une enquête (hors phase de collecte)⁶³³ :

- ▶ la réalisation du questionnaire
- ▶ la saisie des réponses
- ▶ les traitements quantitatifs des données et l'analyse des données qualitatives
- ▶ la rédaction du rapport d'étude

En fait, Sphinx est composé d'une suite de 4 logiciels :

1. Declic 2

La nouvelle solution tout en ligne pour des enquêtes rapides et réussies.

Declic 2 se présente comme l'outil idéal pour des enquêtes ponctuelles, grâce à un environnement intuitif offrant toutes les fonctions, de la conception du questionnaire à la diffusion sur tous les supports actuels et à l'analyse des réponses collectées. Solution d'entrée dans la gamme Sphinx, Declic 2 permet de s'initier aux méthodes d'enquêtes par questionnaire et répond judicieusement à un premier niveau d'attente.

2. Sphinx iQ

Le logiciel de référence pour les enquêtes quantitatives et qualitatives.

A la pointe de l'innovation technologique et conçu pour offrir une plus-value méthodologique et accroître la productivité, Sphinx iQ propose des fonctions avancées à tous les stades des études : conception de questionnaires, diffusion d'enquêtes sur tous supports, gestion de données et analyse de résultats, présentation et communication de rapports.

3. Sphinx Connect

La plateforme de gestion, de diffusion et d'hébergement des enquêtes en ligne.

⁶³³ D'après le site web de l'éditeur Sphinx : <http://www.lesphinx-developpement.fr>, consulté le 25/08/2013

Véritable plateforme, Sphinx Connect offre toutes les ressources web nécessaires à la mise en place de projets spécifiques de conception, de collecte, de diffusion et d'analyse de données en ligne, en toute autonomie.

Elle favorise également le partage d'informations sur les réseaux Internet/Intranet, et s'impose, en ce sens, comme un outil privilégié de communication interne et externe, parfaitement adapté aux utilisations personnalisées de chacun.

4. EvaSys

EvaSys est le logiciel idéal pour la gestion automatique des enquêtes multiples (évaluation des enseignements, évaluation de formation, ...). Doté d'un haut degré d'automatisation, il permet un gain de temps considérable dans la préparation, diffusion des enquêtes ainsi que dans la diffusion des rapports des évaluations, générés automatiquement par le logiciel.

Si chacun de ces logiciels permet d'accomplir toutes les étapes d'une étude (élaboration du questionnaire, saisie réponses, traitements quantitatifs et qualitatifs), ils se distinguent donc par leur capacité de traitement et par leur degré d'ouverture à des données externes.

II.2.1.1.1.2 : SPSS

Le choix du logiciel est justifié par son utilité et sa renommée au niveau national et international. Le Groupe SPSS est présent dans plus de 80 pays. Comptant plusieurs clients dans plusieurs centaines de milliers de sites, de différents secteurs d'activité, notamment entre autres : les études Marketing, l'enseignement et la recherche scientifique, la santé...⁶³⁴

II.2.1.1.1.2 : Présentation des éléments d'analyse à travers la méthode descriptive

Les méthodes de l'analyse de données sont multiples et répondent à des objectifs variés :

- ▶ Dépouillement visant à restituer les réponses de manière individuelle ou synthétique ;
- ▶ Transformation des données originales par recodification ou calcul ;
- ▶ Analyses statistiques visant à décrire, expliquer ou classifier.

Elles peuvent concerner une ou plusieurs variables, un seul individu, tous les individus de l'échantillon ou un sous-ensemble appelé strate.

Dans une approche descriptive, on cherche à réduire le nombre de variables ou à agréger les individus en catégories homogènes.

Nous nous baserons sur l'analyse univariée pour décrire l'analyse des variables (tri à plat). L'analyse univariée concerne l'étude d'une variable, soit X, pour laquelle on dispose de mesures

⁶³⁴ BENKARAACHE T., BENABDELOUHEH R. , (2013), « SPSS, Data Management, Statistique et Analyse de Données pour la Business Intelligence », Edition DAR AL QALAM, Rabat (Maroc), p.12

sur un échantillon de N individus. Généralement, deux types de problèmes sont à aborder par l'analyse univariée :

- La description des données sera sous deux aspects : la tendance centrale (la valeur la plus représentative), la dispersion (la variabilité des observations autour de cette tendance centrale).
- L'inférence, où il s'agit de comparer les valeurs observées à une ou des valeurs prédéterminées.

Les méthodes utilisées dépendent des propriétés de mesure de la variable étudiée :

Objectifs	Type de variable		
	Métrique* : variables quantitatives	Ordinale : variables qualitatives	Nominale : une caractéristique permettant de distinguer une variable des autres et de la nommer
Description <ul style="list-style-type: none"> - Tendance centrale - Dispersion 	Moyenne (la tendance centrale) Ecart type et la variance (la dispersion)	Médiane (diviser la population étudiée en deux parties égales) Fractile (partager la population en catégories d'effectifs égaux)	Mode (la tendance centrale) Fréquence (la dispersion)
Inférence	Test de moyenne (comparer la moyenne obtenue sur un échantillon à une valeur prédéterminée)	Test de Kolmogorov Smirnov (utiliser les propriétés spécifiques des variables ordinales pour comparer la répartition observée des réponses à une répartition définie a priori)	Test binomial Test du Chi deux (comparer la distribution observée des nombres d'observation par modalité à une distribution prédéterminée)

*Variables métriques : regroupe les variables de proportion et d'intervalle

Tableau 60 : Présentation des méthodes descriptives⁶³⁵

II.2.1.1.2 : Présentation de l'analyse des résultats de l'analyse du tri à plat

L'analyse à plat détermine d'abord, la moyenne de chaque item par rapport aux observations collectées, ce qui traduit la tendance générale et les prévisions globales de l'étude. En d'autres termes, les moyennes obtenues correspondent à une attitude plutôt positive qui répond au besoin des hypothèses dressées.

Par ailleurs, L'analyse à plat dresse ensuite, l'écart type de chaque variable par rapport aux observations collectées, ce qui permet de mesurer la dispersion ou l'étalement des données autour de la moyenne. Ce qui peut être traduit par le fait, que la tendance de nos observations est plutôt

⁶³⁵ YVES EVRARD, BERNARD PRAS et ELYETTE ROUX. Market, Etudes et recherches en marketing. Fondements et méthodes. Edition Nathan. Paris 1997. p 329

réduite en termes de dispersion, ce qui rend l'étude plus consolidée et permet la poursuite de l'analyse.

L'analyse des caractéristiques des prestataires logistiques Marocains (des entreprises de l'échantillon)

Nous procéderons à l'analyse des items. Leur pertinence est définie d'une part par rapport au nombre de réponses relatif à l'item en question dans le questionnaire, du fait que les non réponses à certaines questions ne nous permettra pas l'interprétation des résultats, et d'autre part, par rapport à la contribution de l'item dans les résultats de l'analyse.

II.2.1.1.2.1 : Profil des entreprises sondées

Dans ce paragraphe nous présentons les résultants des éléments suivant :

- Identification des entreprises enquêtées ;
- Profil du dirigeant principal,
- Organisation interne,
- Système d'information, et ,
- Stratégie d'entreprise/Stratégie logistique.

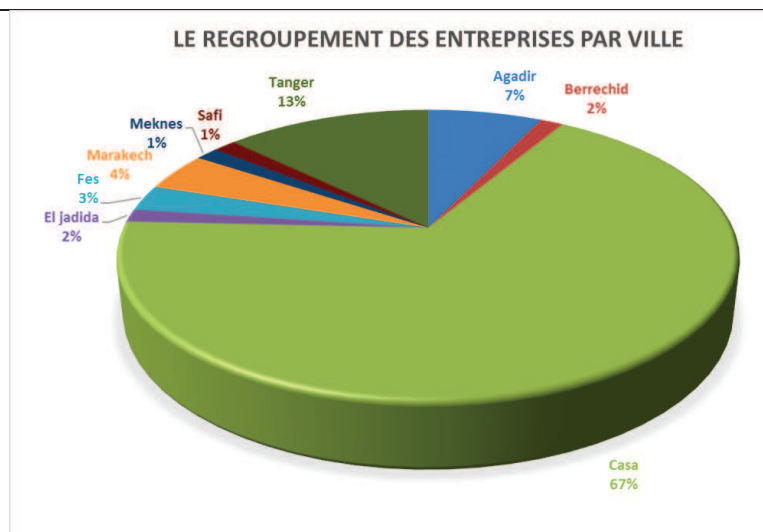
II.2.1.1.2.1.1 : Identification des entreprises enquêtées

II.2.1.1.2.1.1.1 : Le regroupement des entreprises par ville

Tableau 61 : Le regroupement des entreprises par ville

Villes	Nb Ese enquêtées	%
AGADIR	5	7%
BERRECHID	1	1%
CASABLANCA	47	67%
EL JADIDA	1	1%
FES	2	3%
MARRAKECH	3	4%
MEKNES	1	1%
SAFI	1	1%
TANGER	9	13%
Total	70	100%

Figure 47 : Répartition des entreprises enquêtées par ville



A travers le tableau ci-dessous, nous remarquons que les taux de réponses aux questionnaires varient entre les villes objet de l'étude empirique. Nous pouvons constater que le taux de réponses des villes de Casablanca et Tanger est le plus élevé (67% et 13%), suivi des réponses obtenues des entreprises situées à Agadir avec un taux de réponse de 7%, ensuite les réponses aux questionnaires

obtenues des entreprises des villes de Marrakech et Fès constituent respectivement (4% ; 3%), et enfin les réponses obtenues des entreprises situées dans les villes Berrechid, El Jadida, Meknès et Safi représentent un taux de 1%.

Les secteurs d'activité ont été définis par rapport à la nomenclature adoptée par le ministère du commerce, de l'industrie et de la mise à niveau de l'économie. Le traitement du questionnaire a conduit aux résultats suivants :

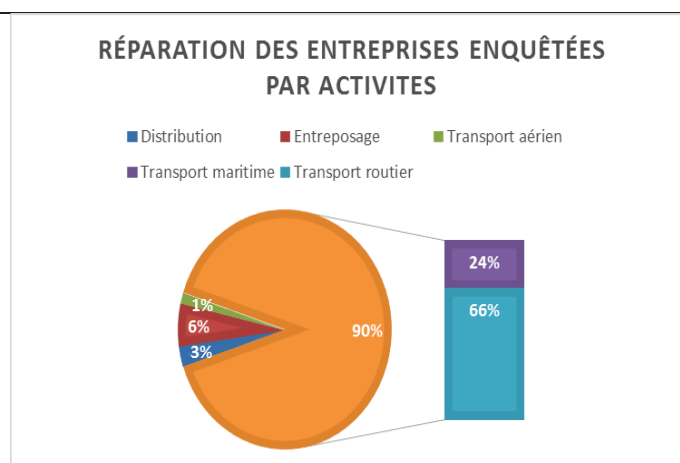
II.2.1.1.2.1.2 : Le regroupement des entreprises par activités

↳ *Répartition des entreprises enquêtées par domaines d'activités*

Tableau 62 : Le regroupement des entreprises par activités

Villes	Nb Ese enquêtées	%
Distribution	2	3%
Entreposage	4	6%
Transport aérien	1	1%
Transport maritime	17	24%
Transport routier	46	66%
Total	70	100%

Figure 48 : Répartition des entreprises enquêtées par activités



Nous constatons suite à la lecture du tableau et du schéma ci-dessous qu'il y'a une variété au niveau de l'activité des entreprises enquêtées. On aperçoit clairement que Transport routier vient en première position des nombres de réponses avec 66% de l'échantillon contre 24% pour Transport maritime qui vient en seconde position. L'entreposage vient en troisième position avec seulement une représentation de 6%. Quant à la Distribution ainsi que le Transport aérien viennent en dernière position avec respectivement 3% et 1%.

↳ Répartition des entreprises par villes et activités

Villes	Activités logistiques	Nb	Total/ville	Répart.%
BERRECHID	Transport maritime	1	1	100%
EL JADIDA	Transport maritime	1	1	100%
SAFI	Transport maritime	1	1	100%
FES	Entreposage	2	2	100%
CASABLANCA	Distribution	1	47	2%
	Entreposage	1		2%
	Transport aérien	1		2%
	Transport maritime	12		26%
	Transport routier	32		68%
MARRAKECH	Transport routier	2	3	67%
	Entreposage	1		33%
MEKNES	Transport routier	1	1	100%
AGADIR	Transport maritime	1	5	20%
	Transport routier	4		80%
TANGER	Transport routier	7	9	78%
	Distribution	1		11%
	Transport maritime	1		11%
TOTAL			70	

Commentaire :

La proportion du Transport routier est prépondérante dans toutes les villes ciblées, notamment à Casablanca avec 68% des entreprises enquêtées opérant en Transport routier et à Tanger avec 78%.

Tableau 63 : Répartition des entreprises par villes et activités

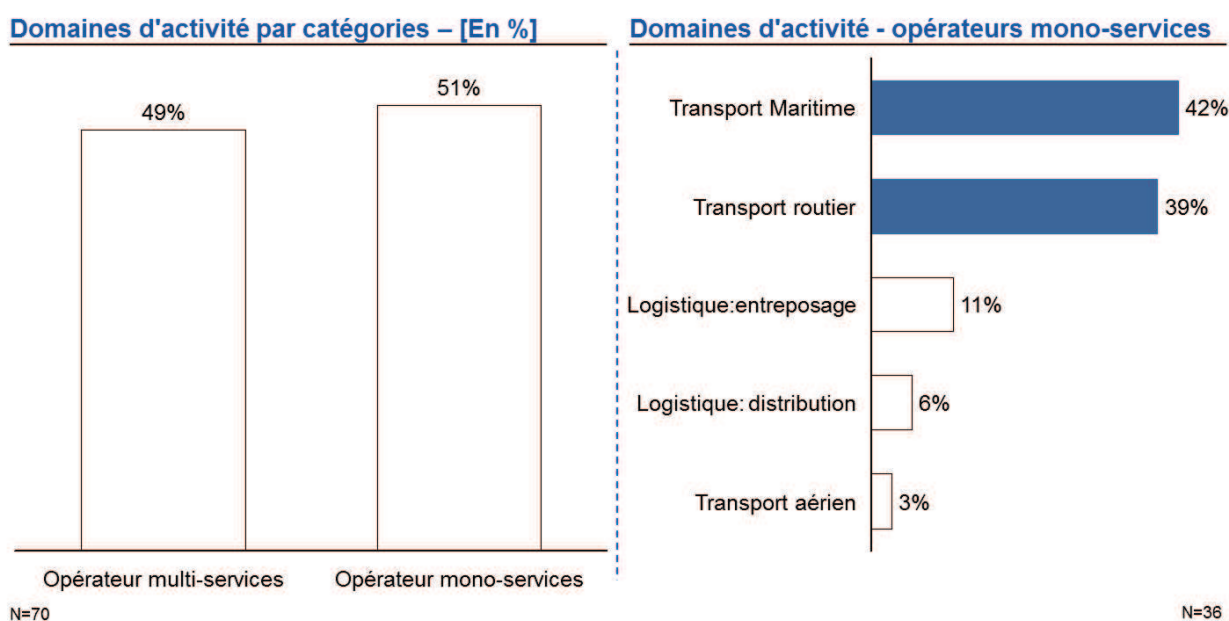


Figure 49 : Répartition des entreprises domaines d'activité par catégories

La moitié des opérateurs interrogés sont des opérateurs spécialisés dans un seul domaine d'activité

↳ Répartition des entreprises par âges

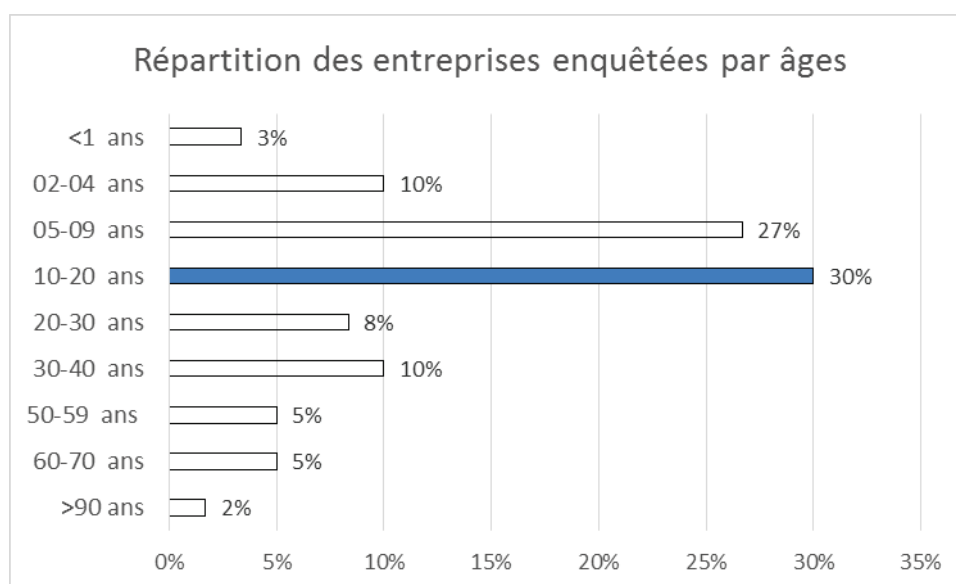


Figure 50: Répartition des entreprises par âges

30% des prestataires enquêtés ont 10 à 20 ans d'exercice. 70% de l'échantillon ont moins 21 ans.

II.2.1.1.2.1.1.3 : Répartitions des entreprises par catégorie, effectifs et taux d'encadrement

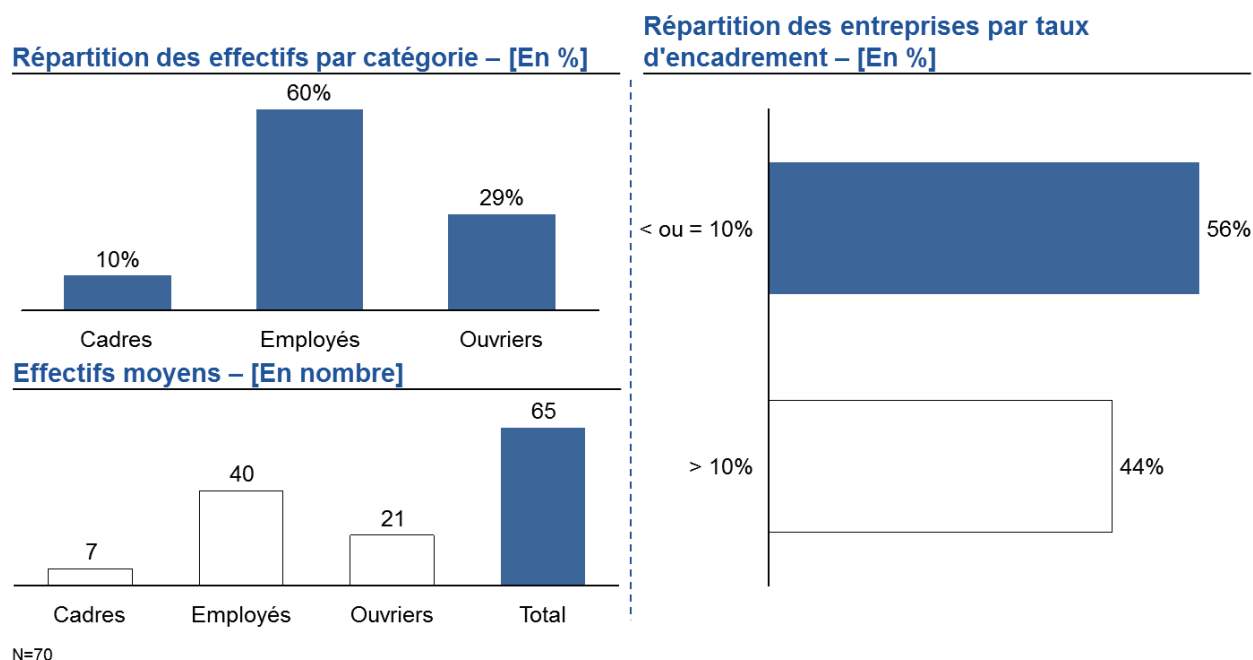


Figure 51 : Répartition des entreprises par catégorie, effectifs et taux d'encadrement

Commentaires :

Le taux d'encadrement auprès des entreprises sondées est de 10% seulement, pour un effectif moyen global de 65 personnes.

Plus que la moitié des entreprises enquêtées disposent d'un taux d'encadrement inférieur ou égal à 10%

II.2.1.1.2.1.1.4 : Répartition des entreprises par tranche et origine des capitaux

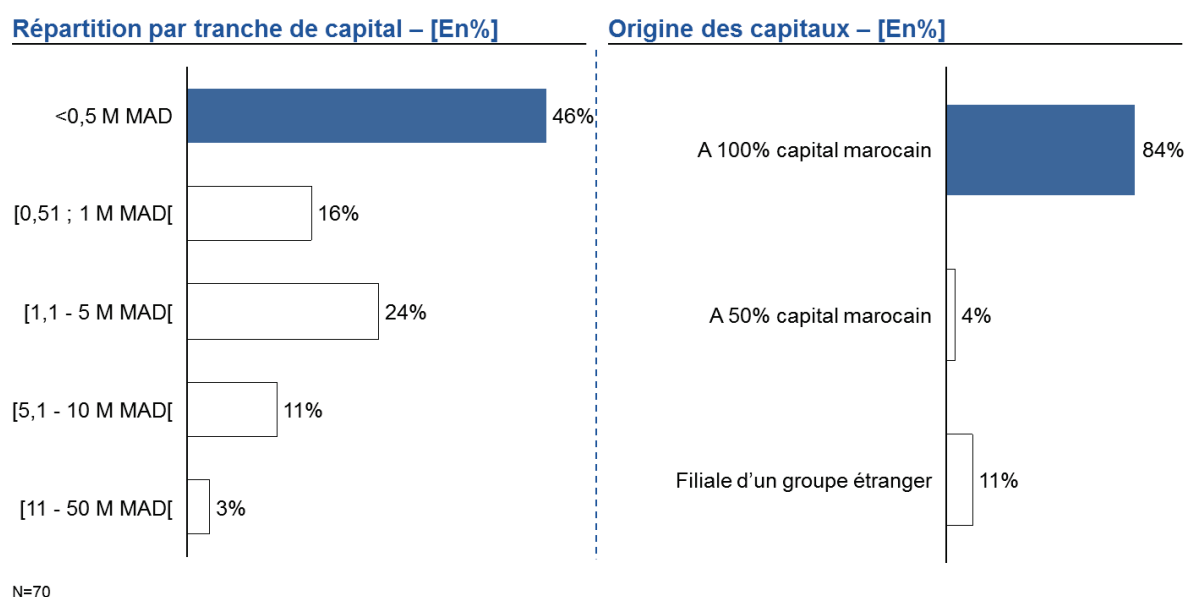


Figure 52 : Répartition des entreprises par tranche et origine des capitaux

Commentaires :

Près de la moitié des entreprises sondées ont un capital social inférieur à 500 000 MAD. Par ailleurs, la majorité d'entre elles sont à capitaux 100% marocains

II.2.1.1.2.1.1.5 : Répartition des entreprises par années d'existence sur le marché

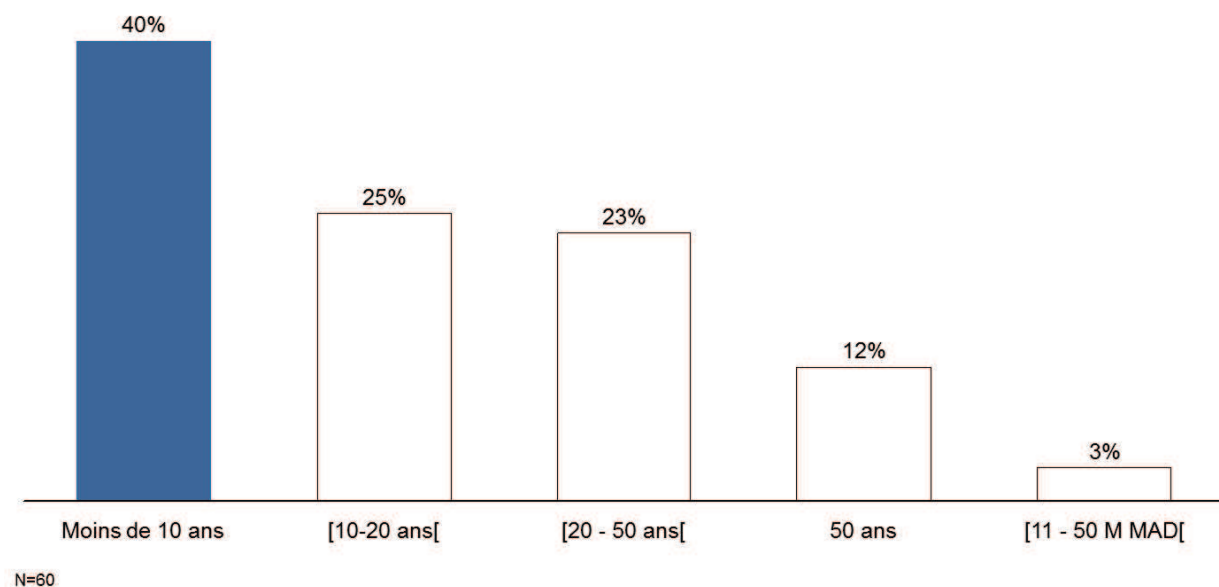


Figure 53 : Répartition des entreprises par années d'existence sur le marché

Commentaires :

Un peu moins de la moitié des entreprises ont moins de 10 ans sur le marché

II.2.1.1.2.1.1.6 : Répartition des entreprises par Destination de la production de l'entreprise

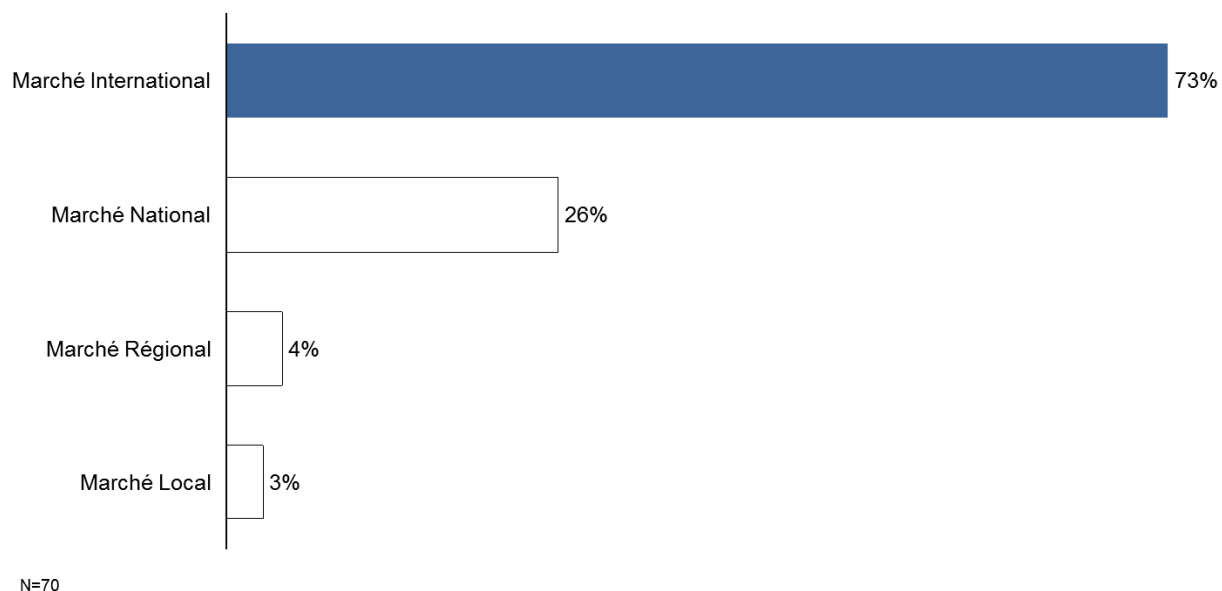
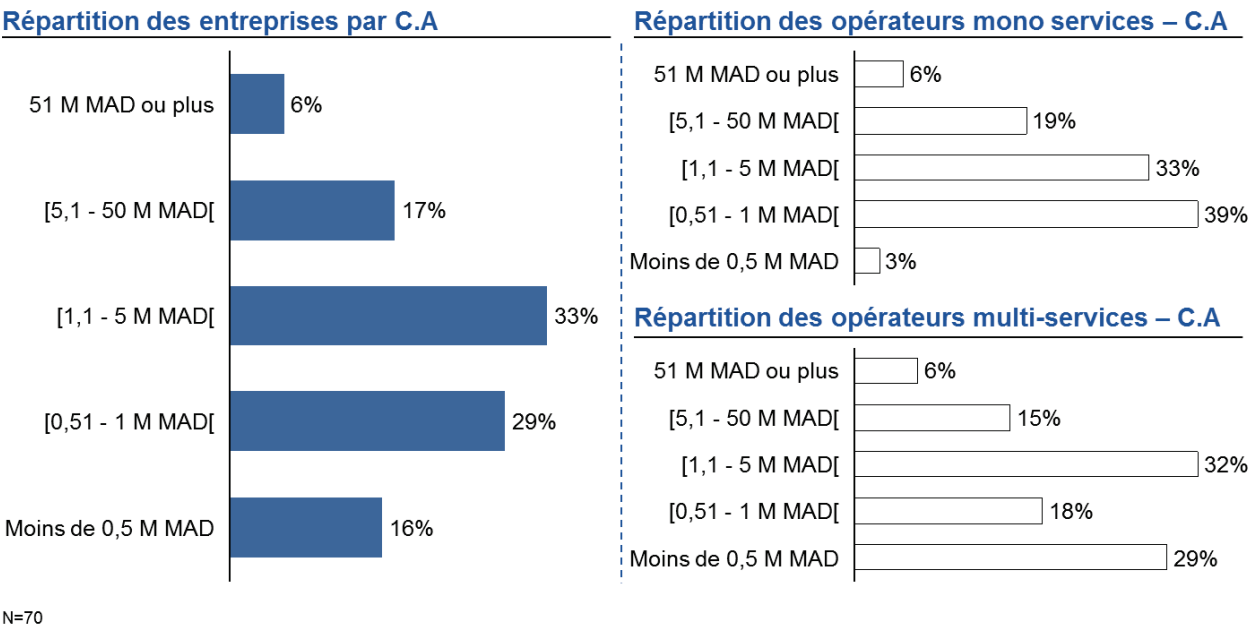


Figure 54 : Répartition des entreprises par Destination de la production de l'entreprise

Commentaires :

3 entreprises sondées sur 4 ciblent le marché international

II.2.1.1.2.1.1.7 : Répartition des entreprises par chiffres d'affaires



N=70

Figure 55 : Répartition des entreprises par Destination de la production de l'entreprise

Commentaires : Près des deux tiers des entreprises réalisent un chiffre d'affaires compris entre 0.51 et 5 millions de MAD. Une grande similitude est constatée entre la répartition du CA entre les prestataires mono services et ceux multi services.

II.2.1.1.2.1.1.8 : Répartition des entreprises par formes juridiques

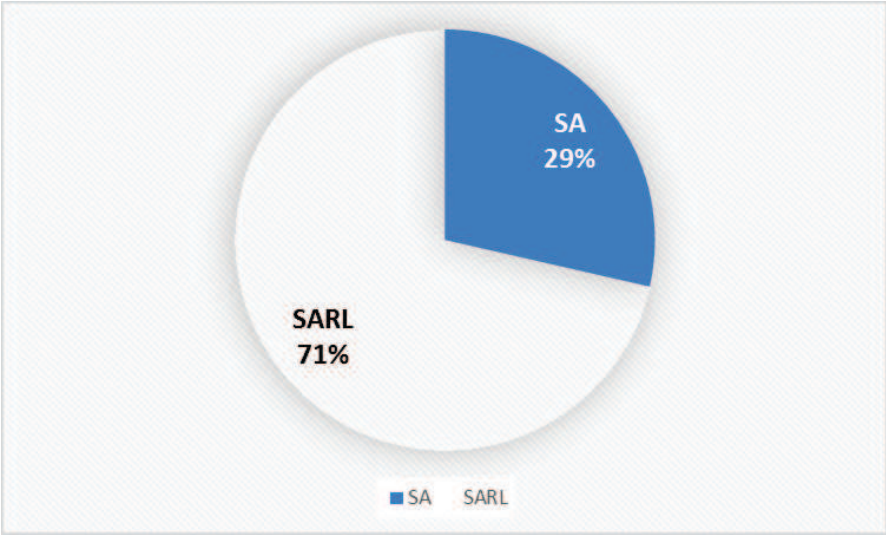


Figure 56 : Répartition des entreprises par Destination de la production de l'entreprise

Commentaires : Presque les deux tiers des prestataires interrogés, ont une forme juridique S.A.R.L., le reste est entièrement crée sous forme de Société anonyme.

II.2.1.1.2.1.1.9 : Entreprises cotées en bourses

Aucune des entreprises enquêtées n'est cotée en bourses des valeurs.

II.2.1.1.2.1.2 : Profil du dirigeant principal

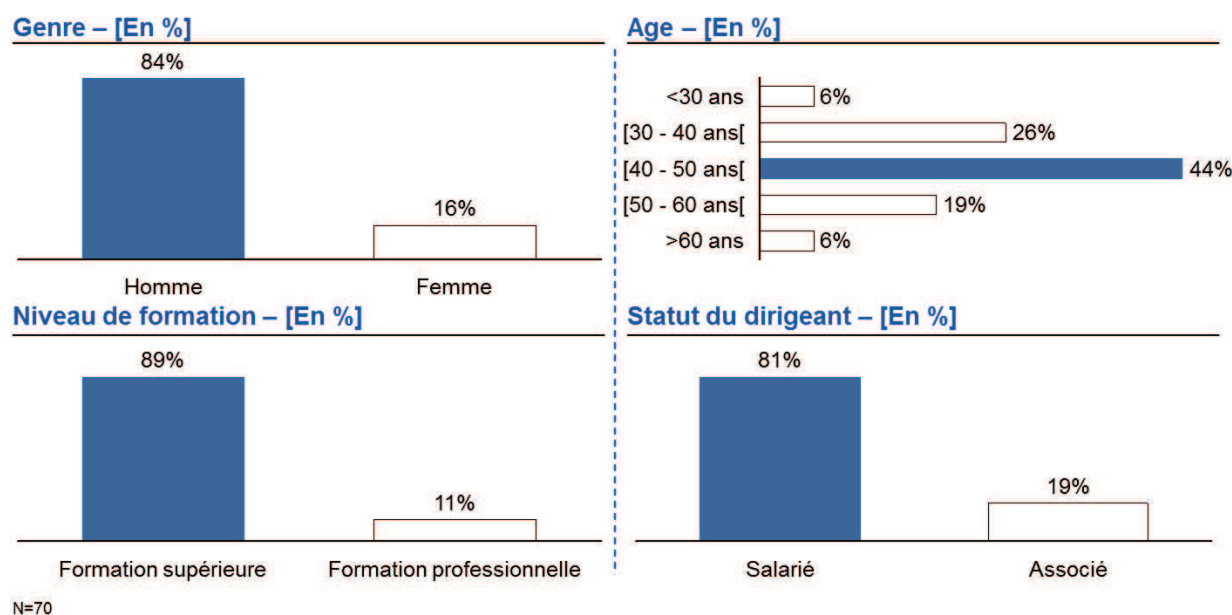


Figure 57 : Répartition des entreprises par Destination de la production de l'entreprise

Commentaires : Le profil type du dirigeant est un homme, salarié de l'entreprise, âgé de 40 à 50 ans et de formation supérieure.

II.2.1.1.2.1.3 : Organisation interne

II.2.1.1.2.1.3.1 : organisation hiérarchique

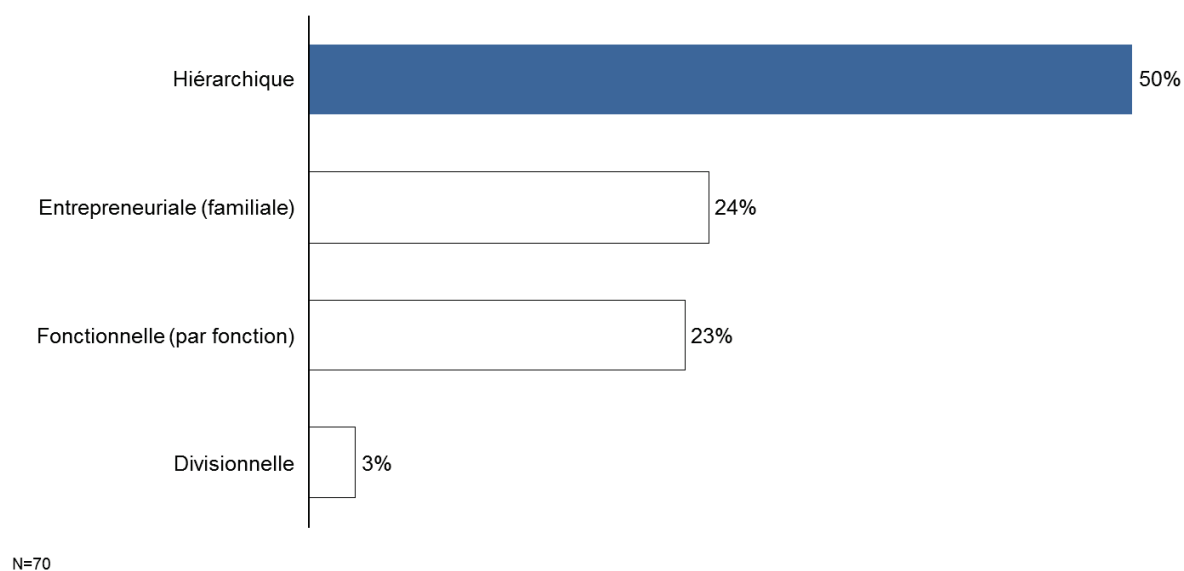


Figure 58 : Répartition des entreprises par Destination de la production de l'entreprise

Commentaires : Une entreprise sur deux dispose d'une organisation hiérarchique, le reste est réparti entre la structure familiale avec 24%, structure fonctionnelle avec 23% et la structure divisionnelle avec 3%.

II.2.1.1.2.1.3.2 : la prise de décision

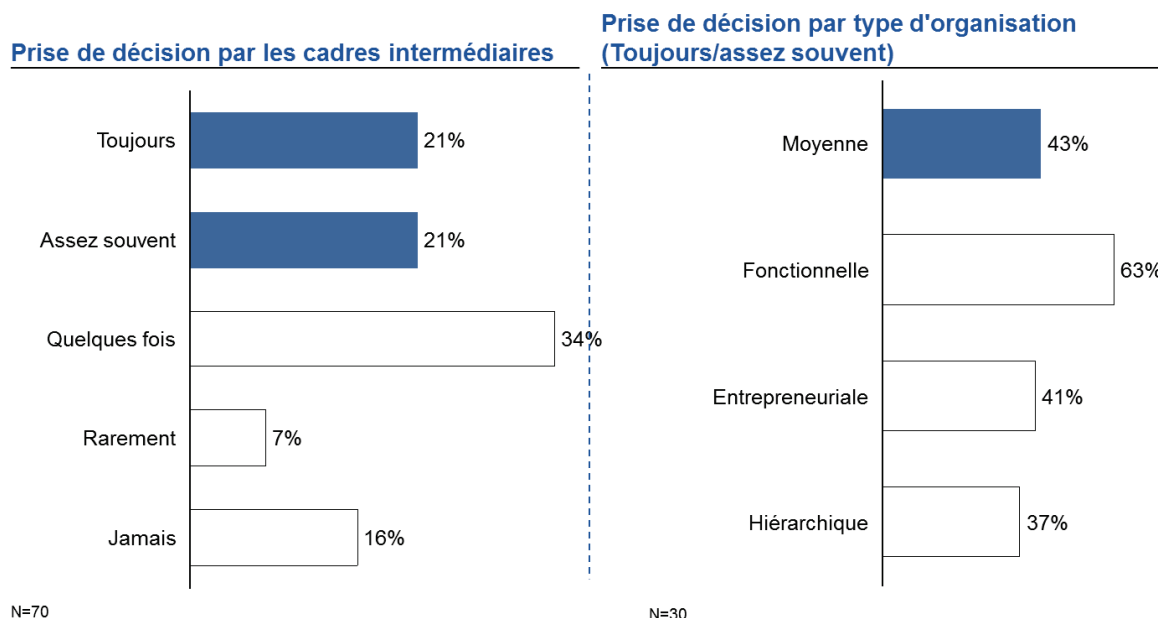


Figure 59 : Répartition des entreprises par Destination de la production de l'entreprise

Commentaires :

Dans près de la moitié des entreprises sondées, la prise de décision est toujours/assez souvent prise par le middle management. Cette proportion est plus importante auprès des entreprises à organisation fonctionnelle

II.2.1.1.2.1.3.3 : la certification

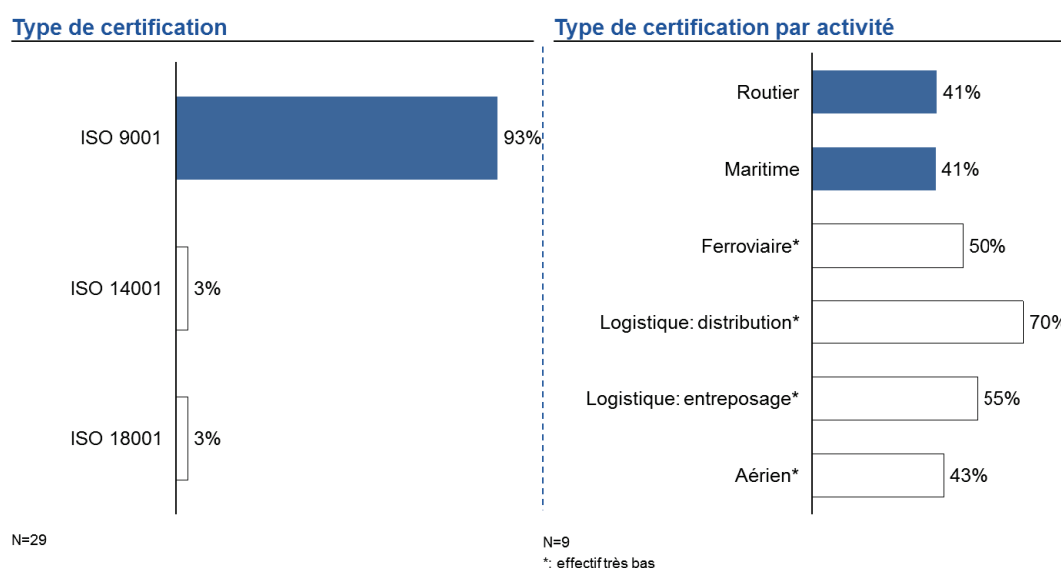


Figure 60 : Répartition des entreprises par type de certification

Commentaires :

40% des entreprises sondées sont certifiées. La majorité d'entre elles dispose de la certification ISO 9001. Sur les 70 entreprises enquêtées, uniquement deux prestataires sont certifiés chacun ISO14001 et ISO18001.

II.2.1.1.2.1.3.4 : la disposition du manuel de procédures

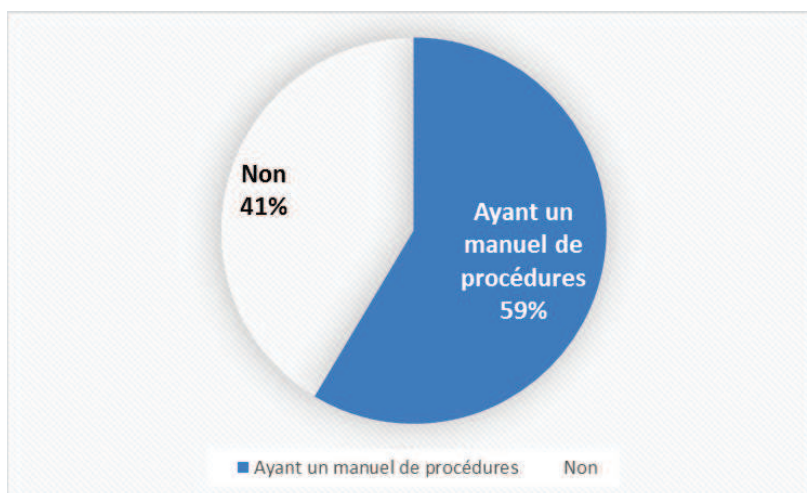


Figure 61 : Répartition des entreprises disposant un manuel de procédures

Commentaires :

59% des prestataires enquêtés déclarent avoir un manuel de procédures dans leurs organisations.

II.2.1.1.2.1.4 : Système d'information

II.2.1.1.2.1.4.1 : Logiciels et systèmes informatiques

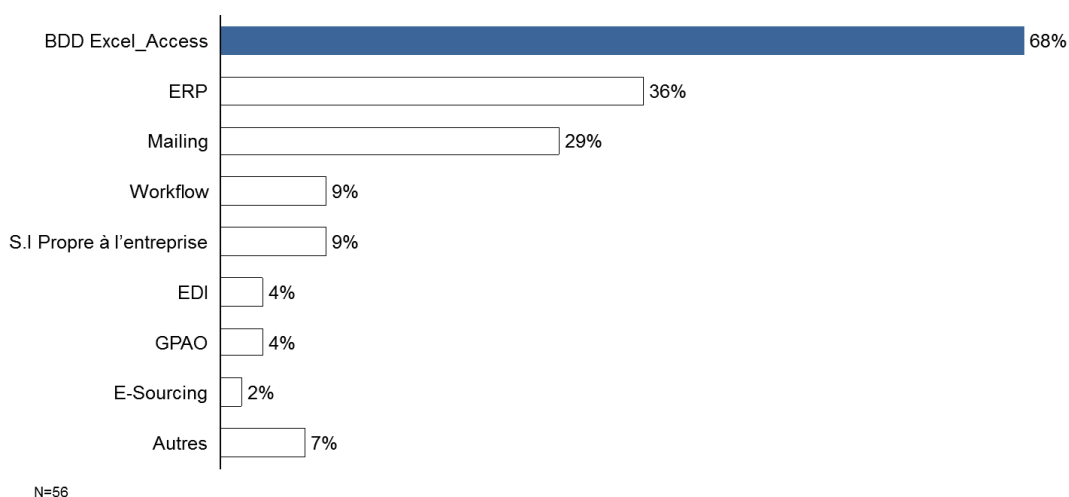


Figure 62 : Répartition des entreprises par utilisation des logiciels et systèmes informatiques

Commentaires :

80% des entreprises sondées disposent d'un système d'informations

Parmi les entreprises utilisatrices de S.I, les 2/3 utilisent des bases de données Excel/Access.

Le recours aux ERP est de 36% sur les questionnaires répondus, soit 20 prestataires.

II.2.1.1.2.1.4.2 : Utilisation du Web

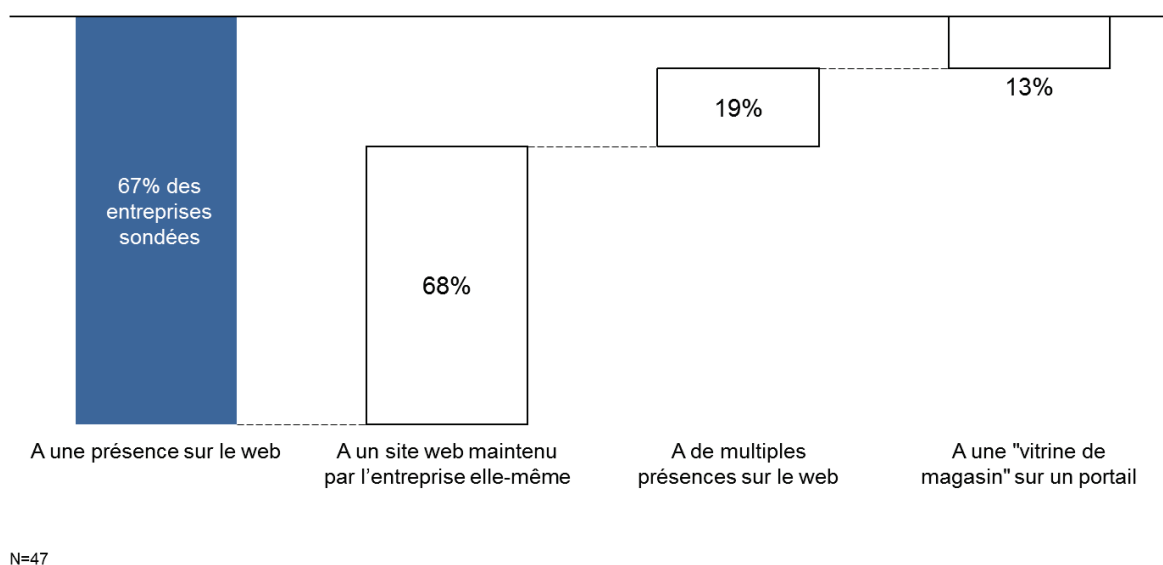


Figure 63 : Répartition des entreprises dans l'utilisation du Web

Commentaires :

Deux tiers des entreprises sondées ont une présence sur le web

Un peu plus des 2/3 disposent d'un site web qu'elles maintiennent avec leurs propres ressources

II.2.1.1.2.1.5 : Stratégie d'entreprise/Stratégie logistique

II.2.1.1.2.1.5.1 : Répartition des entreprises par objectifs poursuivis

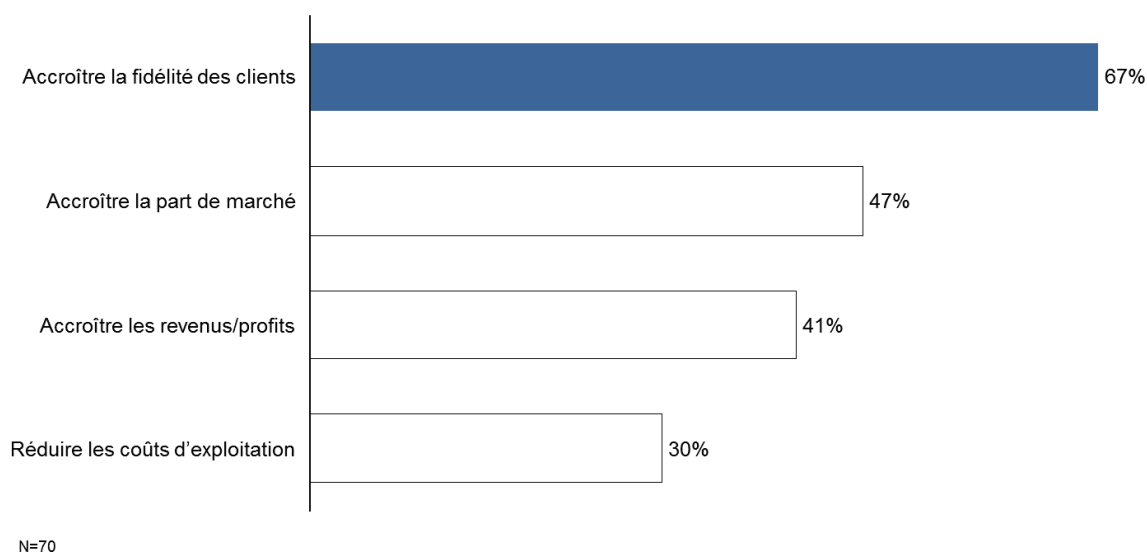


Figure 64 : Répartition des entreprises par objectifs poursuivis

Commentaires :

Deux tiers des entreprises sondées ont pour objectif d'accroître la fidélité de leurs clients.

L'accroissement de part de marché est déclaré par 47% des prestataires, 41% pour l'accroissement des revenus et profits et 30% pour la réduction des coûts d'exploitation.

II.2.1.1.2.1.5.2 : Répartition des entreprises par stratégies poursuivies

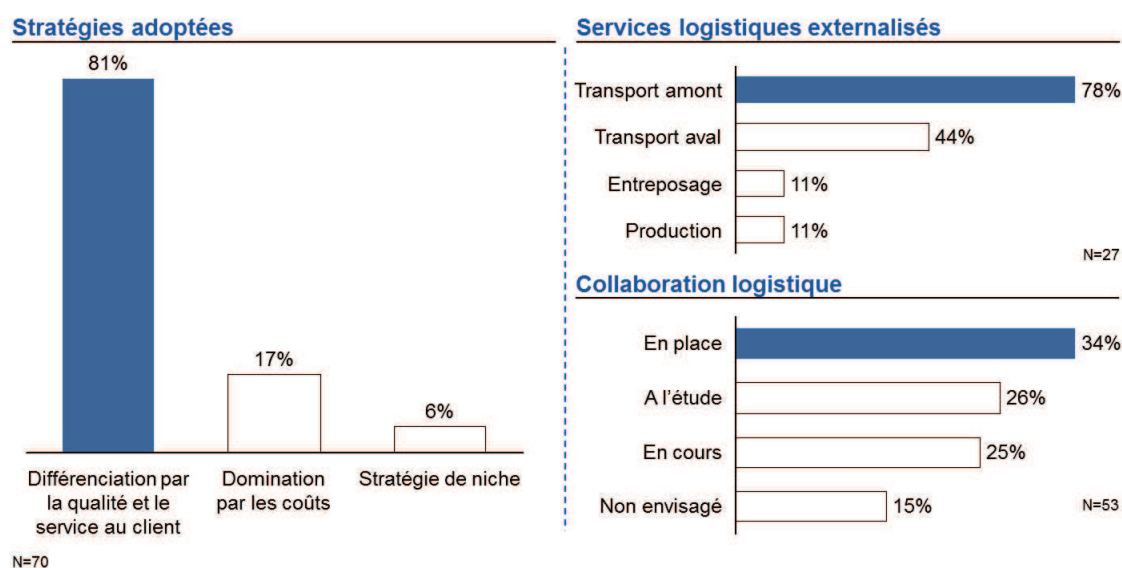


Figure 65 : Répartition des entreprises par stratégies poursuivies

Commentaires :

La majorité des entreprises interrogées optent pour une différenciation par la qualité, externalisent le transport en amont et 1/3 d'entre elles ont mis en place une collaboration logistique.

II.2.1.1.2.1.5.3 : Critères de performance adoptés

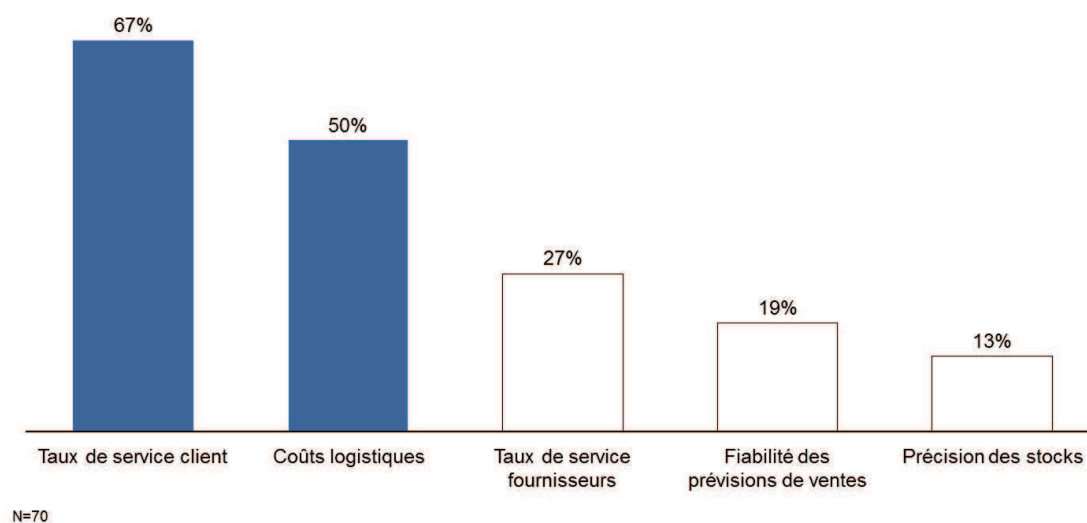


Figure 66 : Critères de performance adoptés

Commentaires :

Le taux de service client, suivi des coûts logistiques, sont les principaux critères de performance adoptés par la majorité des entreprises sondées

II.2.1.1.2.1.5.4 : problématiques fortement contraignantes à l'entreprise

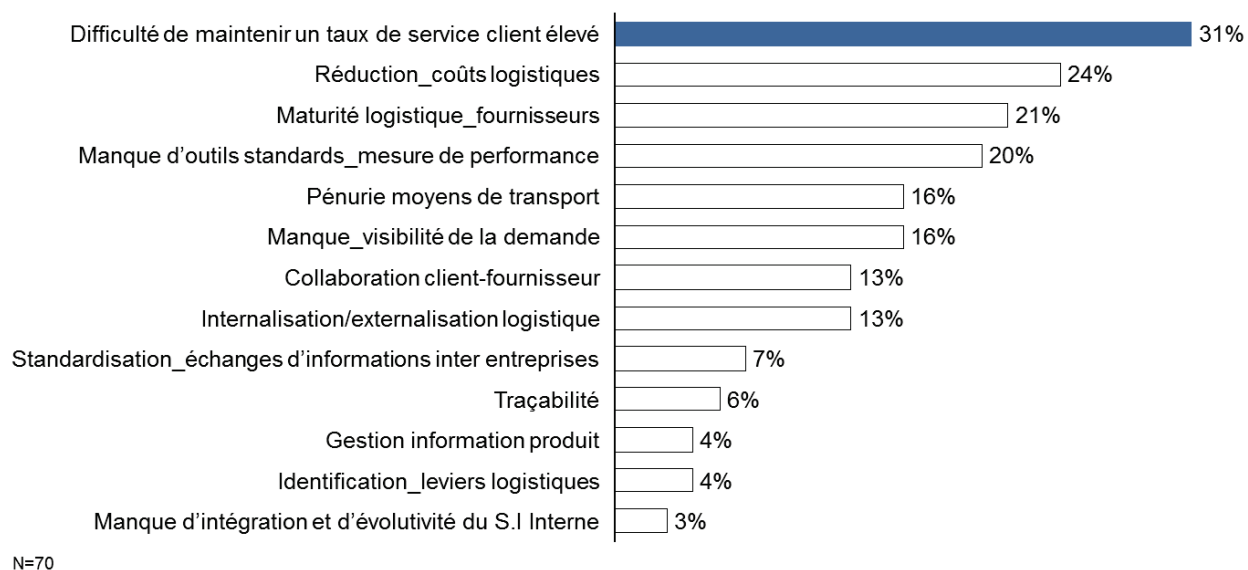


Figure 67: problématiques fortement contraignantes à l'entreprise

Commentaires :

La difficulté de maintenir un taux de service client élevé (31%) est la principale problématique contraignante auprès des entreprises sondées, suivie de la réduction des coûts logistique (24%).

II.2.1.1.2.1.5.5 : Freins au développement de la logistique

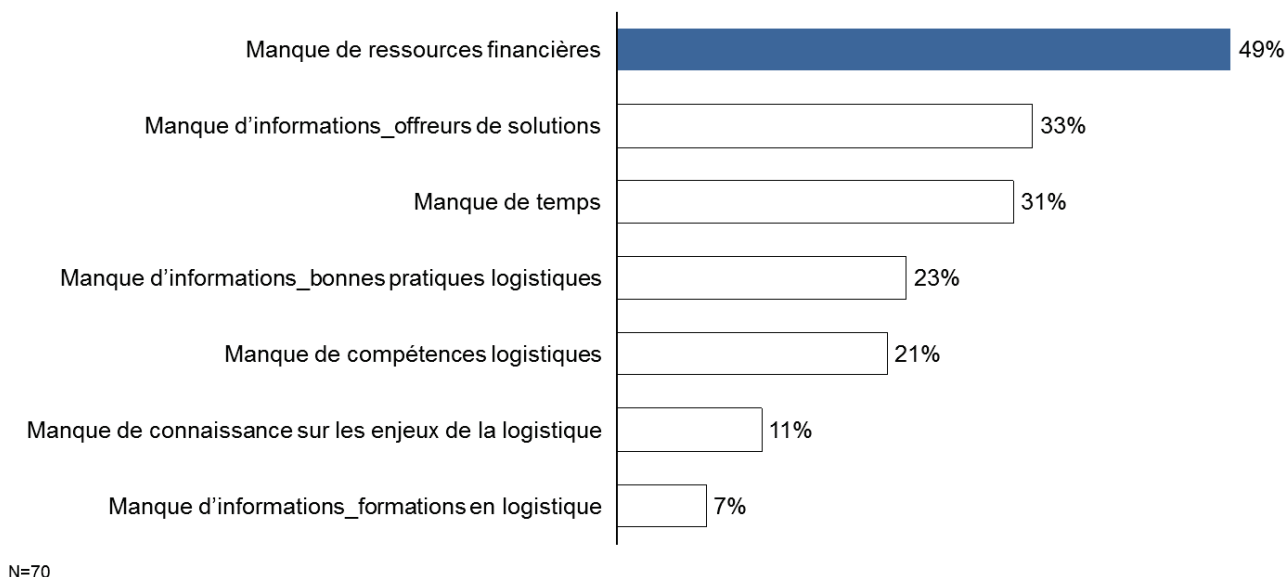


Figure 68 : Freins au développement de la logistique

Commentaires :

Presque la moitié des prestataires interrogés peinent contre le manque des ressources financière, comme principal frein au développement de leur logistique. Le manque des offres de solutions se situe comme second principal frein (33%)

II.2.1.1.2.1.5.6 : Engagement dans la démarche de DD

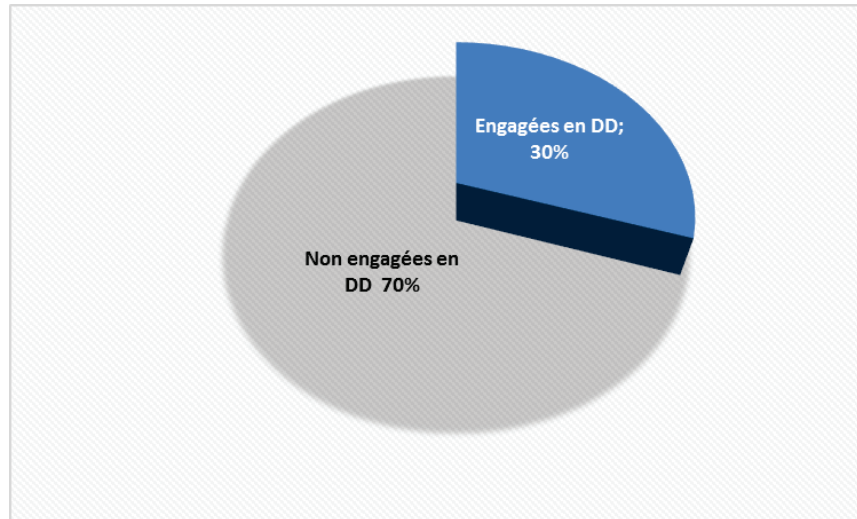


Figure 69 : Engagement dans la démarche de DD

Commentaires :

30% des prestataires sondés déclarent solennellement leur engagement dans la pratique du DD.

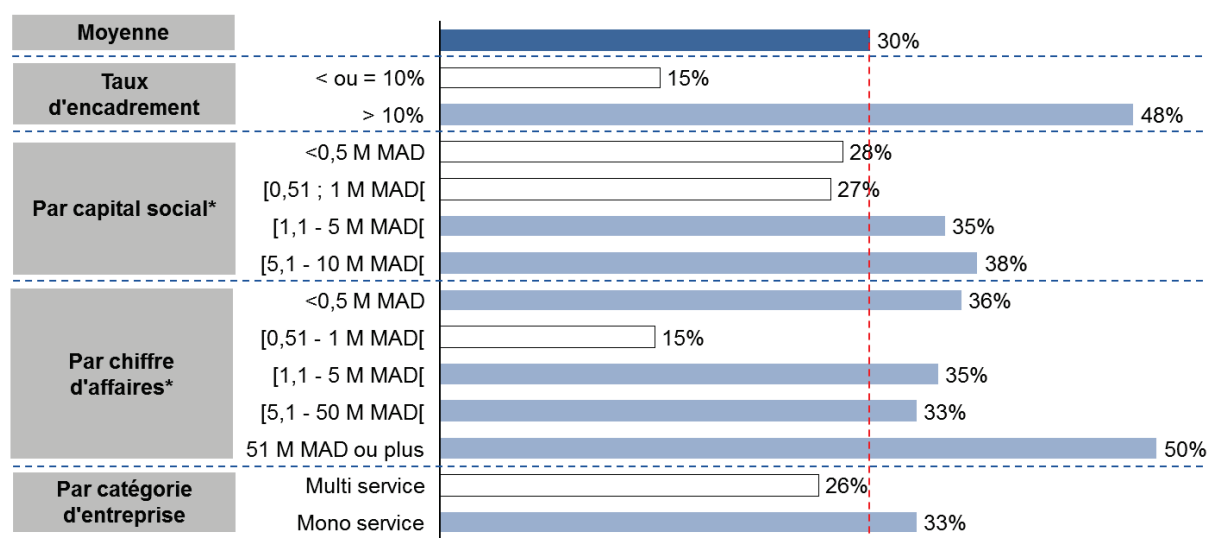
II.2.1.1.2.2 : Le développement durable auprès des entreprises enquêtées

Dans ce paragraphe nous présentons les résultats des éléments suivant :

- Le concept du développement durable ;
- L'aspect sociétal ;
- L'aspect économique et financier ;
- L'aspect environnemental ;
- Freins à l'adoption du développement durable dans les entreprises sondées

II.2.1.1.2.2.1 : Le concept du développement durable

II.2.1.1.2.2.1.1 : Caractéristique des entreprises adoptant le DD



N=70

* Les sous échantillons ne sont pas suffisamment représentatifs pour tirer des conclusions significatives

Figure 70 : Freins au développement de la logistique

Commentaires : 30% des entreprises sondées adoptent le développement durable

Sur les 30% (soit 21 entreprises), qui adoptent le DD, elles se caractérisent comme suit :

- Un taux d'encadrement supérieur à 10%
- Un Capital qui varie entre 1.1 million MAD et supérieur à 10 M MAD
- Un CA qui varie entre 1.1 million MAD et supérieur à 51 M MAD
- Une prestation mono service

II.2.1.1.2.2.1.2 : Début d'adoption du DD

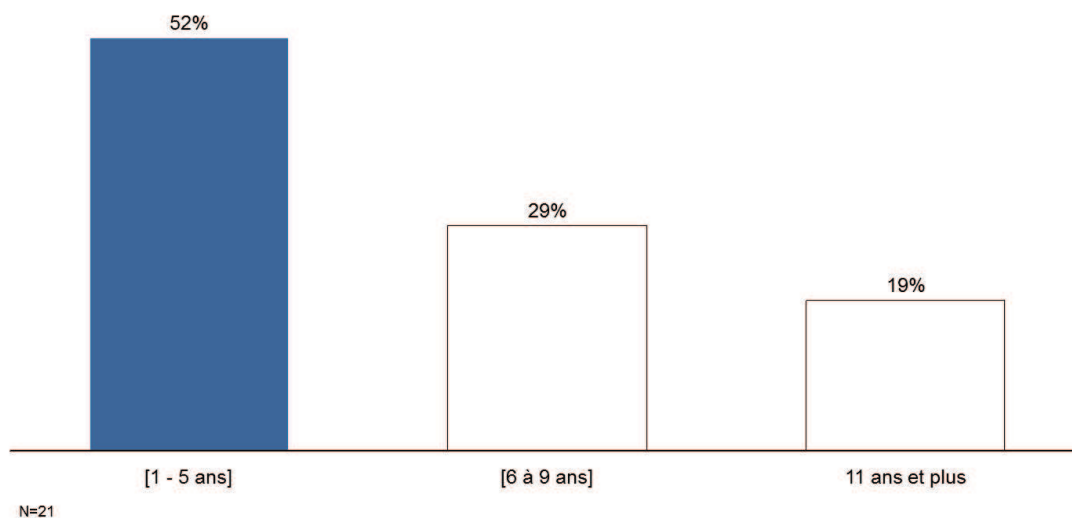


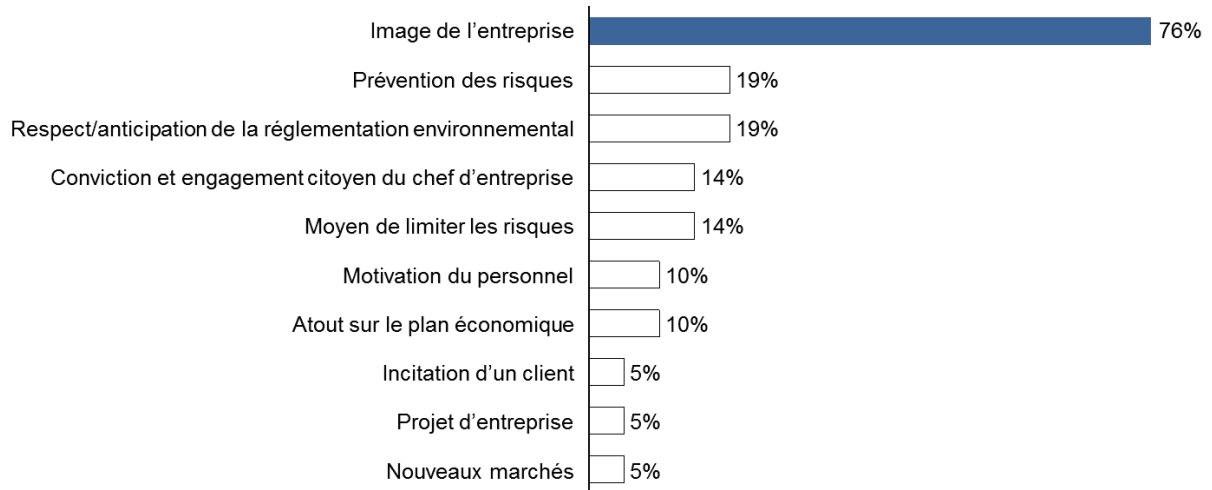
Figure 71: Début d'adoption du DD

Commentaires :

30% des entreprises sondées adoptent le développement durable

La moitié des entreprises qui ont adopté le développement durable l'ont fait récemment (de 1 à 5 ans)

II.2.1.1.2.2.1.3 : Origines de la démarche de l'adoption du développement durable



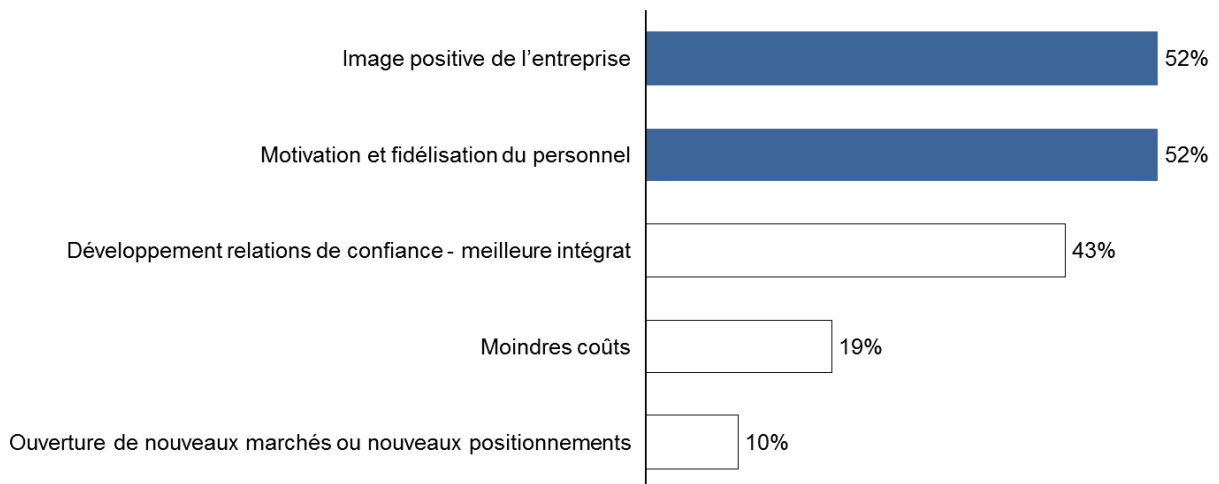
N=21

Figure 72 : Origines de la démarche de l'adoption du développement durable

Commentaires :

L'image de marque de l'entreprise constitue la principale raison qui est à l'origine de l'adoption du développement durable par les entreprises sondées

II.2.1.1.2.2.1.3 : Principales améliorations



N=21

Figure 73 : Principales améliorations

Commentaires :

L'image de l'entreprise et la motivation/fidélisation du personnel sont les principales améliorations constatées par les entreprises dans le cadre de la mise en œuvre du développement durable

II.2.1.1.2.2.1.4 : Effets négatifs constatés après la mise en œuvre

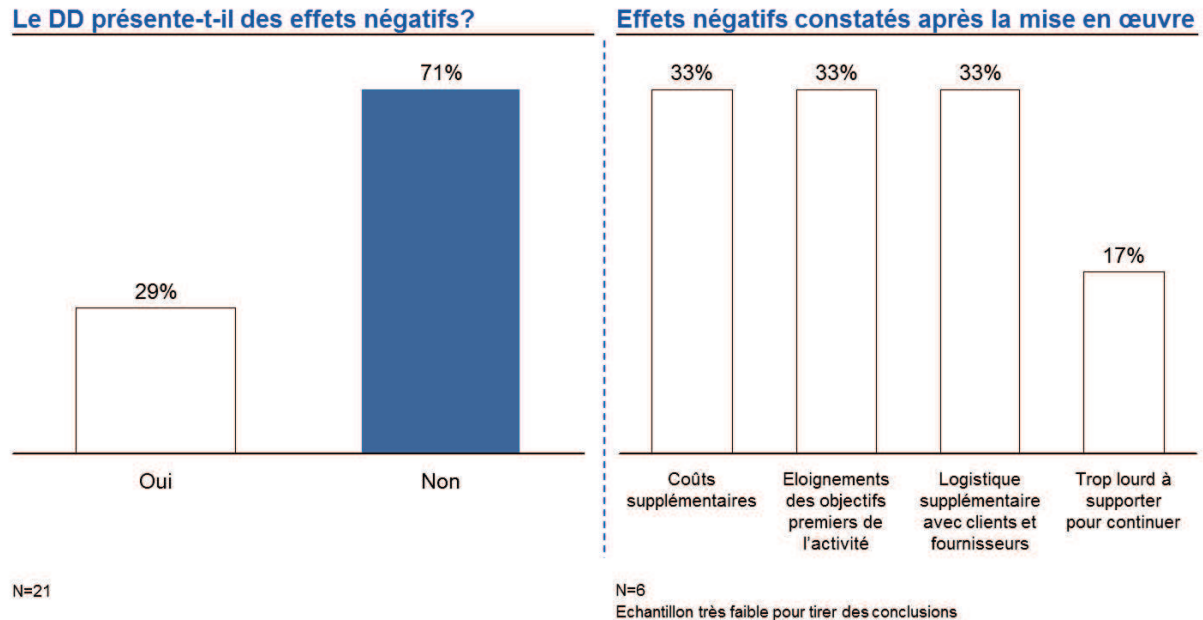


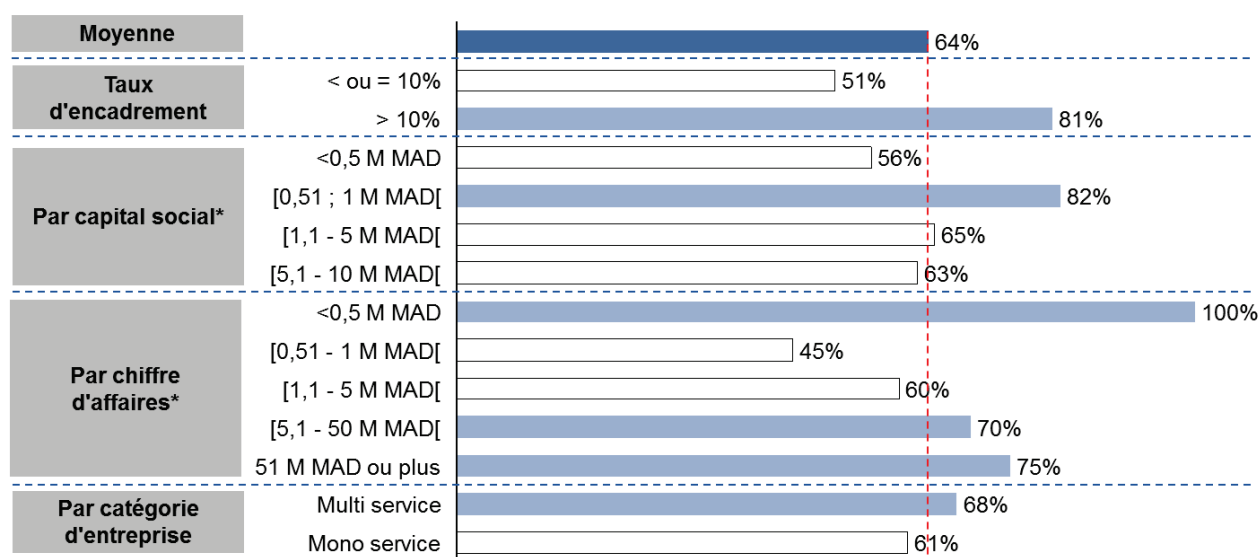
Figure 74 : Freins au développement de la logistique

Commentaires :

71% des entreprises qui ont mis en œuvre le DD estiment que cette mise en œuvre ne présente pas d'effets négatifs

Quant à celles qui estimaient des effets négatifs (6 cas), à part quasi égale les effets sont : les coûts supplémentaires, l'éloignement des objectifs premiers d'activités et la logistique supplémentaires avec les clients et les fournisseurs.

II.2.1.1.2.2.1.6 : Impact du DD sur la performance des entreprises



N=70

* Les sous échantillons ne sont pas suffisamment représentatifs pour tirer des conclusions significatives

Figure 75 : Impact du DD sur la performance des entreprises

Commentaires :

64% des entreprises sondées pensent que le développement durable a un impact positif sur la performance et la compétitivité de l'entreprise

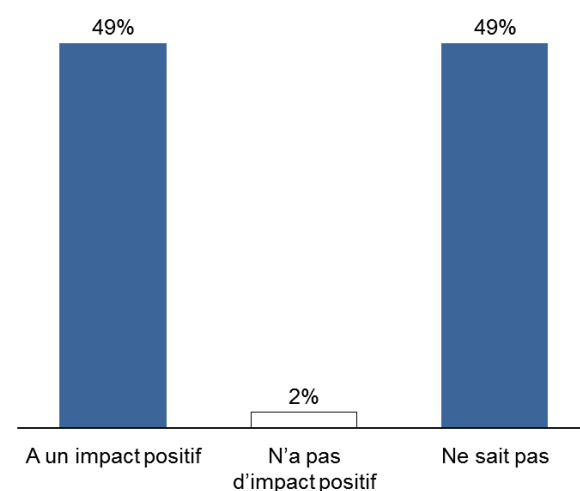
Ces entreprises (soit 45 cas), se caractérisent comme suit :

- Un taux d'encadrement supérieur à 10%
- Un CA qui varie entre 5.1 million MAD et supérieur à 51 M MAD
- Des prestations multi services

Entreprises qui appliquent le DD

Toutes les entreprises sondées qui appliquent le développement durable (n=21) pensent que cette démarche a un impact positif sur la performance et la compétitivité de l'entreprise.

Entreprises qui n'appliquent pas le DD



N=49

Figure 76 : Impact du DD sur la performance des entreprises

Commentaires :

Les 21 prestataires (30%) engagés en DD, pensent que la démarche DD a un impact positif sur la performance et la compétitivité de leurs organisations.

Les 70% (soit 49 cas) n'adoptant pas le DD, leurs avis sont répartis comme suit : 49% pensent positivement sur l'impact de DD sur les performances et la compétitivité des organisations, 2% pensent qu'il n'y a pas d'impact, et 49% méconnaissent la réponse.

II.2.1.1.2.2.1.7 : Contraintes pour les entreprises appliquant le DD

↳ Contraintes rencontrées – en Général

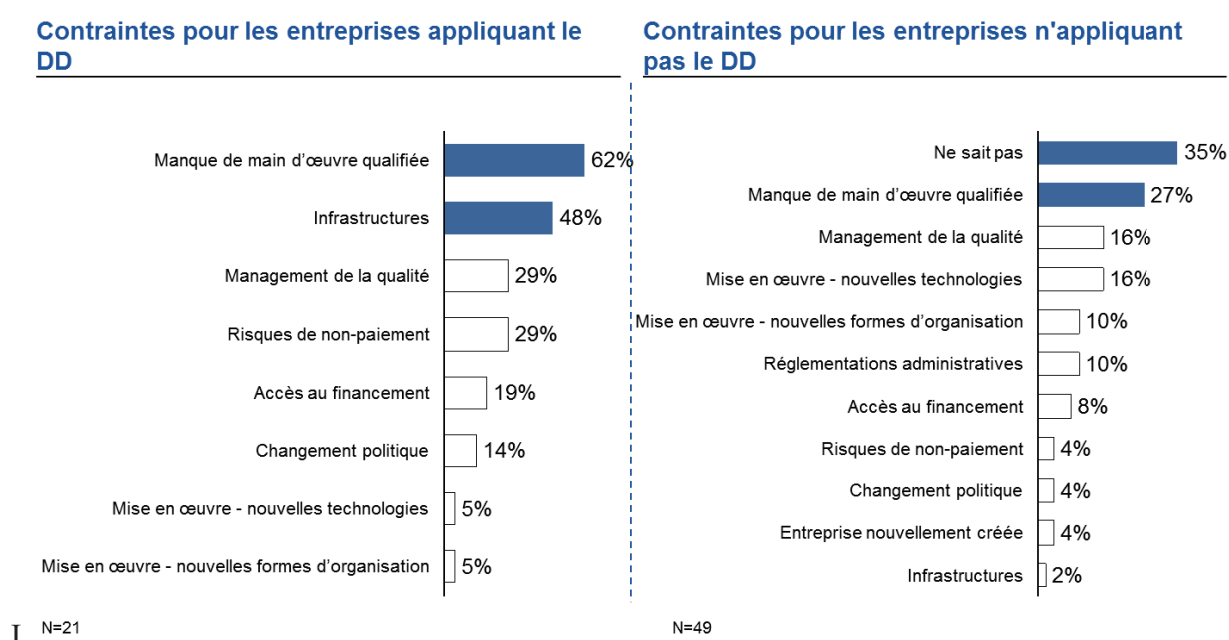


Figure 77 : Contraintes pour les entreprises appliquant le DD – en Général [En%]

Commentaires :

Globalement, pour les prestataires qui adoptent le DD (21 cas), le manque de main d'œuvre qualifiée (37%), suivi de contraintes d'infrastructures, sont les principales contraintes qui pèsent sur la performance des entreprises ces deux dernières années.

Quant aux prestataires n'adoptant pas le DD, 35% méconnaissent la réponse, et 27% peinent contre le manque de main d'œuvre qualifiés

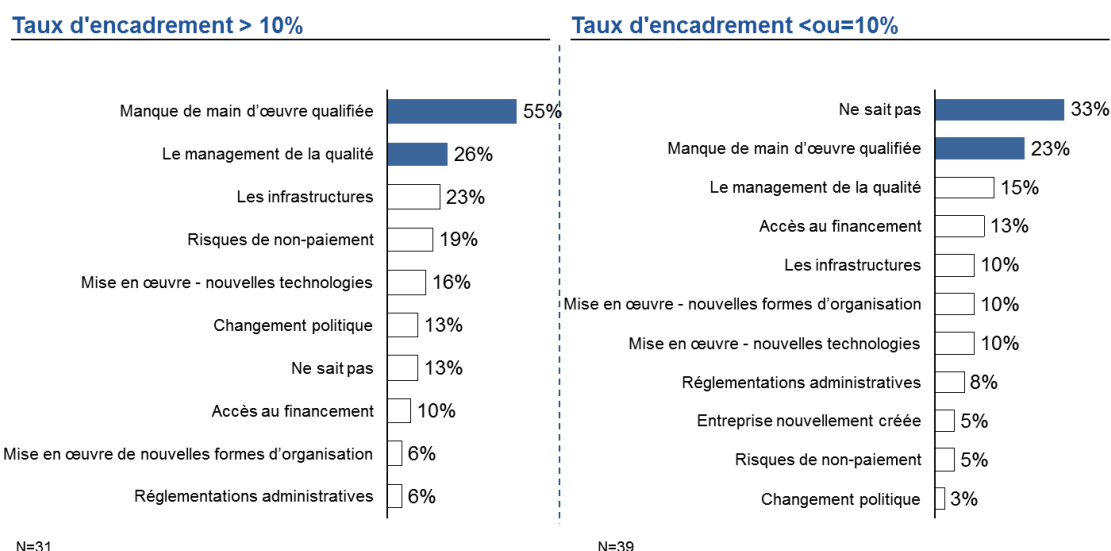


Figure 78 : Contraintes pour les entreprises appliquant le DD – Taux d'encadrement [En%]

Commentaires :

Les prestataires ayant un taux d'encadrement supérieur à 10% (soit 31 cas), déclarent à 55% le manque de main d'œuvre qualifié comme principales contraintes, suivi des contraintes en management de qualité (26%).

Quant aux prestataires ayant moins de 10% en taux d'encadrement, 33% méconnaissent la réponse, et 23% peinent aussi contre le manque de main d'œuvre qualifiés.

↳ Contraintes rencontrées – capital social <= à 0.5 M MAD et entre 0.51 et 1 M MAD

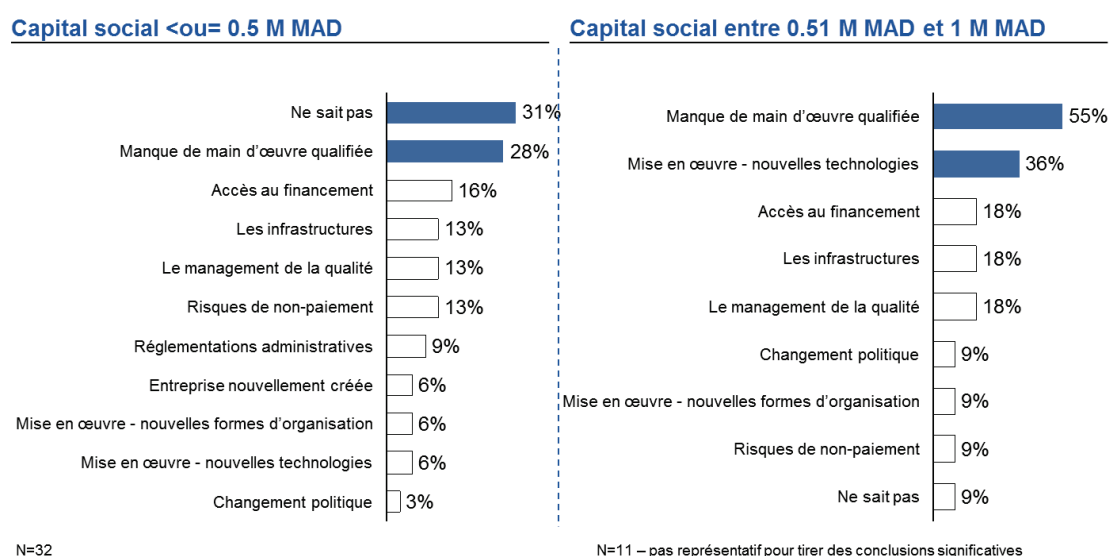


Figure 79 : Contraintes pour les entreprises appliquant le DD – capital social [En%]

Commentaires :

Les prestataires ayant un capital inférieur ou égal à 500.000 MAD (soit 32 cas), déclarent à 28% le manque de main d'œuvre qualifié comme principale contrainte, suivi des contraintes liées à l'accès au financement (16%).

Quant à ceux ayant un capital entre 0.51 M MAD et 1M MAD (11 cas), plus que la moitié (55%) souffrent du manque de main d'œuvre qualifiés et 36% du manque de mise en œuvres des nouvelles technologies.

↳ Contraintes rencontrées – capital social entre 1.1 M MAD et 5 M MAD & entre 5.1 et 1 M MAD et 10 M MAD

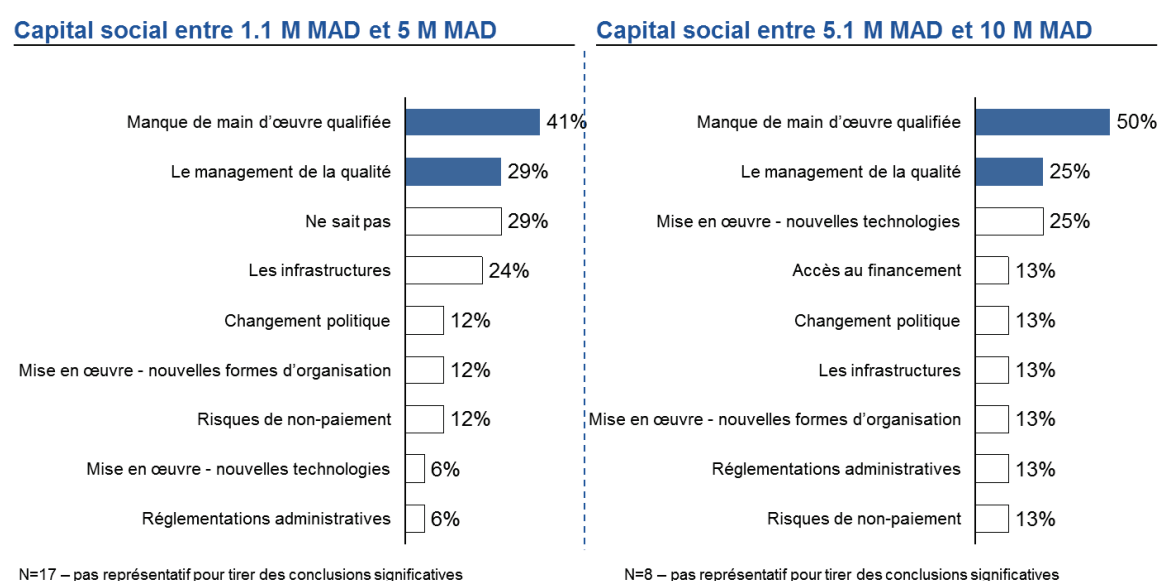


Figure 80 : Contraintes pour les entreprises appliquant le DD – capital social [En%]

Commentaires :

Les prestataires ayant un capital entre 1.1 M MAD et 5M MAD (soit 17 cas), déclarent à 41% le manque de main d'œuvre qualifié comme principale contrainte, suivi des contraintes liées au management de la qualité (29%).

Quant à ceux ayant un capital entre 5.1 M MAD et 10M MAD (soit 08 cas), la moitié (50%) souffrent du manque de main d'œuvre qualifiés et 25% réclament des contraintes liées au management de la qualité (25%).

↳ Contraintes rencontrées – capital social entre 11 M MAD et 50 M MAD

Capital social entre 11 M MAD et 50 M MAD

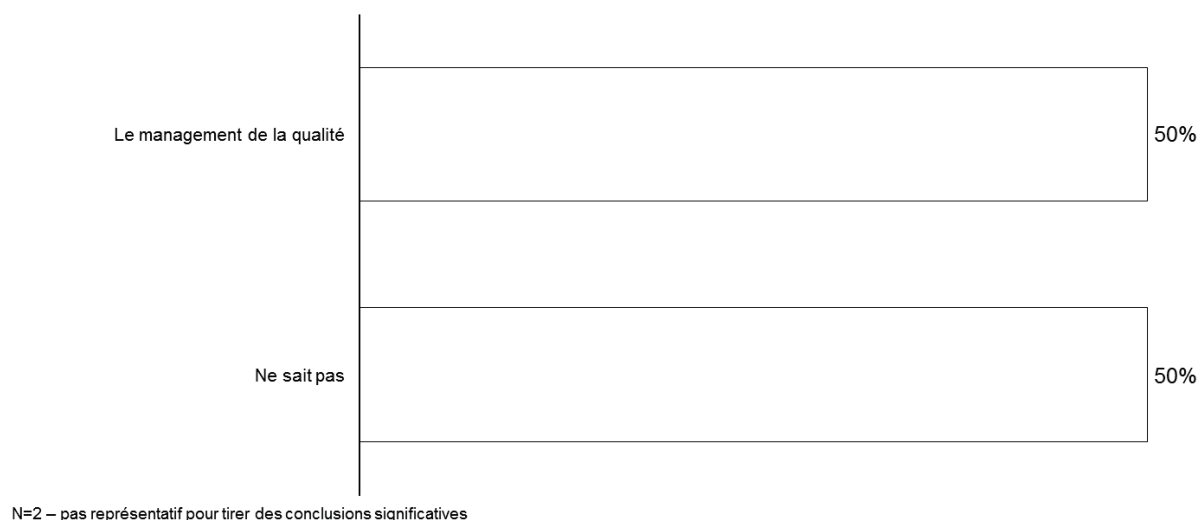


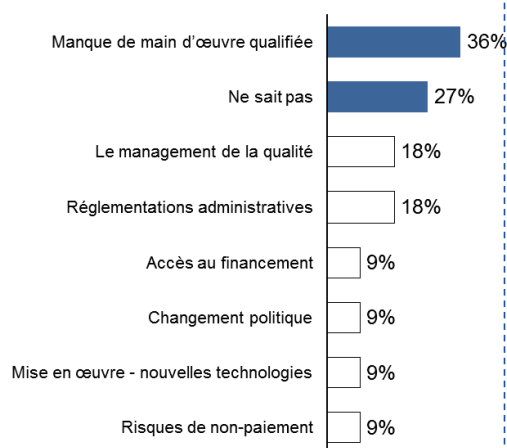
Figure 81 : Contraintes pour les entreprises appliquant le DD – capital social [En%]

Commentaires :

Les prestataires ayant un capital entre 11 M MAD et 50M MAD (soit 2 cas), déclarent à 50% des contraintes liées au management de la qualité et l'autre moitié méconnaît la réponse.

↳ Contraintes rencontrées – chiffre d'affaires <= à 0.5 M MAD et entre 0.51 et 1 M MAD

Chiffre d'affaires < ou = 0.5 M MAD



Chiffre d'affaires entre 0.51 et 1 M MAD



Figure 82 : Contraintes pour les entreprises appliquant le DD – Chiffres d'affaires [En%]

Commentaires :

Les prestataires ayant un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 500.000 MAD (soit 11 cas), déclarent à 36% le manque de main d'œuvre qualifiée comme principale contrainte.

Quant à ceux ayant un capital entre 0.51 M MAD et 1M MAD (20 cas), 30% souffrent des contraintes liées au management de la qualité.

↳ Contraintes rencontrées – chiffre d'affaires entre 1.1 M MAD et 5 M MAD & entre 5.1 et 1 M MAD et 10 M MAD

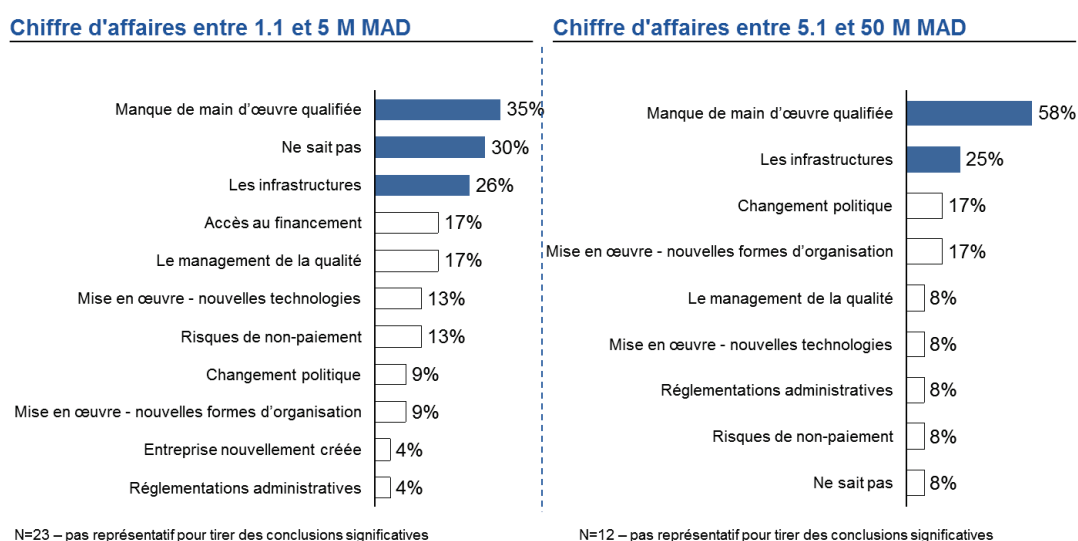


Figure 83 : Freins au développement de la logistique

Commentaires :

Les prestataires ayant un capital entre 1.1 M MAD et 5M MAD (soit 23 cas), déclarent à 35% le manque de main d'œuvre qualifiée comme principale contrainte, suivi des contraintes liées aux infrastructures (26%).

Quant à ceux ayant un capital entre 5.1 M MAD et 10M MAD (soit 12 cas), plus que la moitié (58%) souffrent du manque de main d'œuvre qualifiés et 25% réclament des contraintes liées au management de la qualité (25%).

↳ Contraintes rencontrées – chiffre d'affaires supérieur ou égal à 50 M MAD

Chiffre d'affaires >ou=50 M MAD

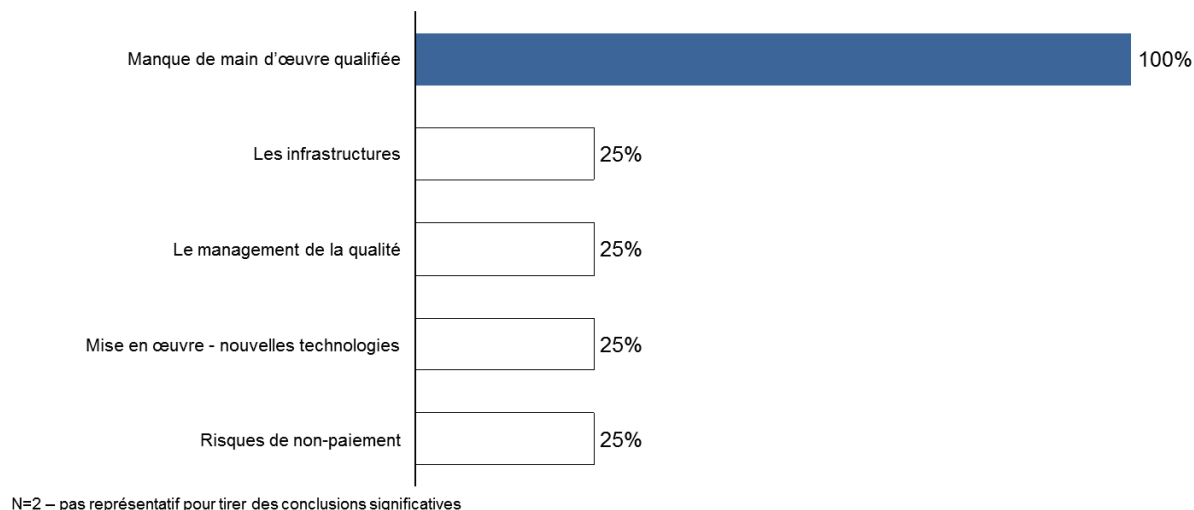


Figure 84 : Freins au développement de la logistique

Commentaires :

Les prestataires ayant un capital entre supérieur ou égale à 50M MAD (soit 2 cas), déclarent l'unanimité des contraintes liées au manque de main d'œuvre qualifié.

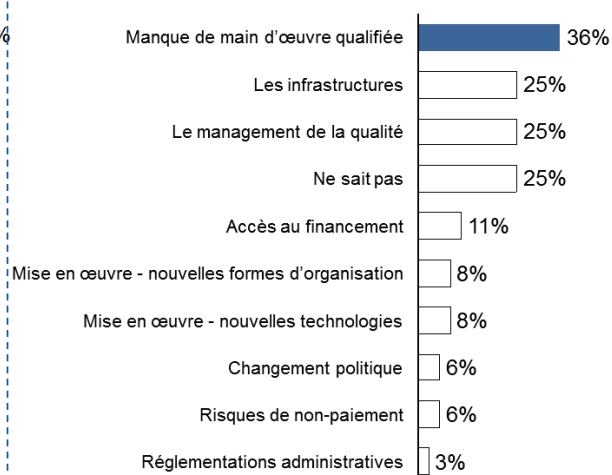
↳ Contraintes rencontrées – catégorie d'entreprise

Multi services



N=34 – pas représentatif pour tirer des conclusions significatives

Mono services



N=36 – pas représentatif pour tirer des conclusions significatives

Figure 85 : Freins au développement de la logistique

Commentaires :

Les prestataires travaillant multi services (soit 34 cas), déclarent à 38% le manque de main d'œuvre qualifié comme principale contrainte, suivi du manque de mise en œuvre des nouvelles solutions (18%).

Quant à ceux travaillant mono service (soit 36 cas), aussi 36% d'entre eux souffrent du manque de main d'œuvre qualifiés et suivi des contraintes liées aux infrastructures (26%).

II.2.1.1.2.2.2 : L'aspect sociétal

II.2.1.1.2.2.2.1 : Attention accordée lors du recrutement par les entreprises sondées

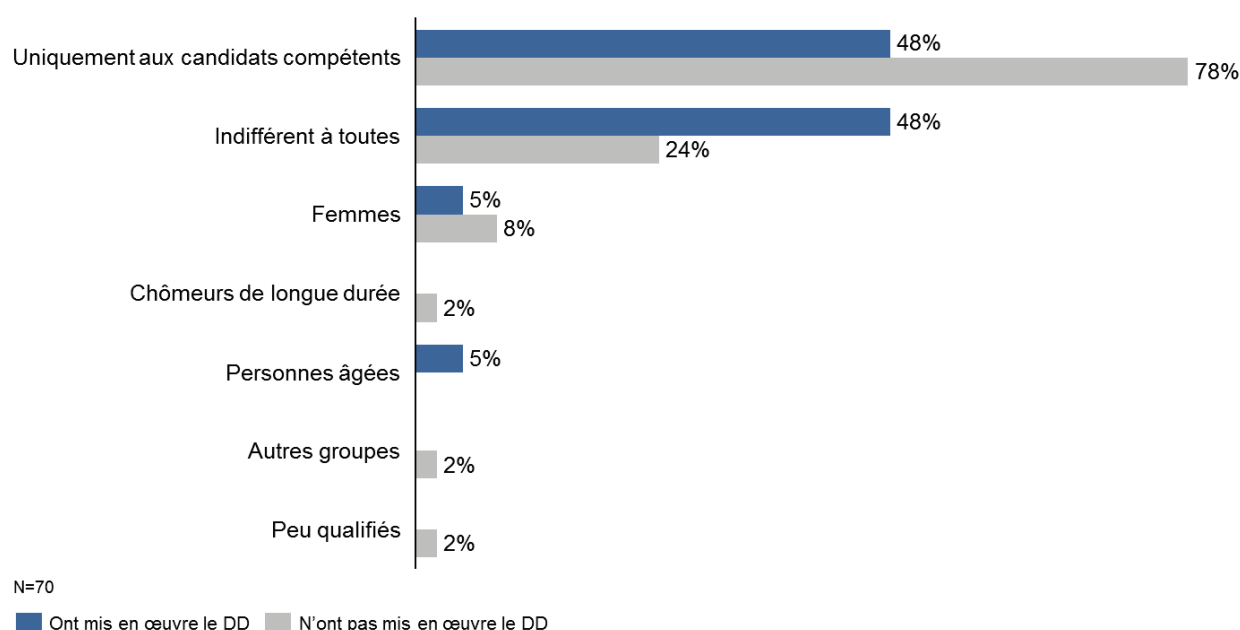
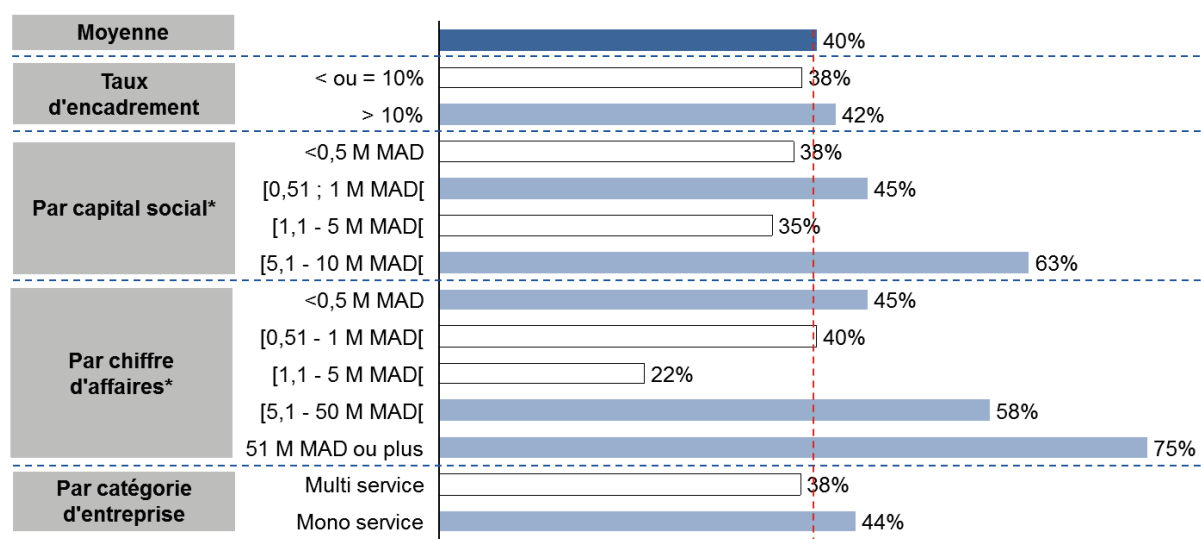


Figure 86 : Attention accordée lors du recrutement par les entreprises sondées

Commentaires :

La majorité des entreprises sondées prêtent une attention particulière aux candidats compétents lors du recrutement. Cela dit, près de la moitié des entreprises qui ont mis en place le DD sont indifférents aux statuts sociétaux des candidats

II.2.1.1.2.2.2.2 : actions de communication externe sur la RSE



N=70

* Les sous échantillons ne sont pas suffisamment représentatifs pour tirer des conclusions significatives

Figure 87 : actions de communication externe sur la RSE

Commentaires :

D'une manière générale, 40% des entreprises sondées ont mis en place des actions de communication externe pour leurs activités de responsabilité sociale et environnementale

Ces entreprises (soit 28 cas), se caractérisent comme suit :

- Un taux d'encadrement supérieur à 10%,
- Un CA qui varie entre 5.1 million MAD et supérieur à 51 M MAD,
- Des prestations mono services.

II.2.1.1.2.2.2.3 : Communication autour des activités RSE

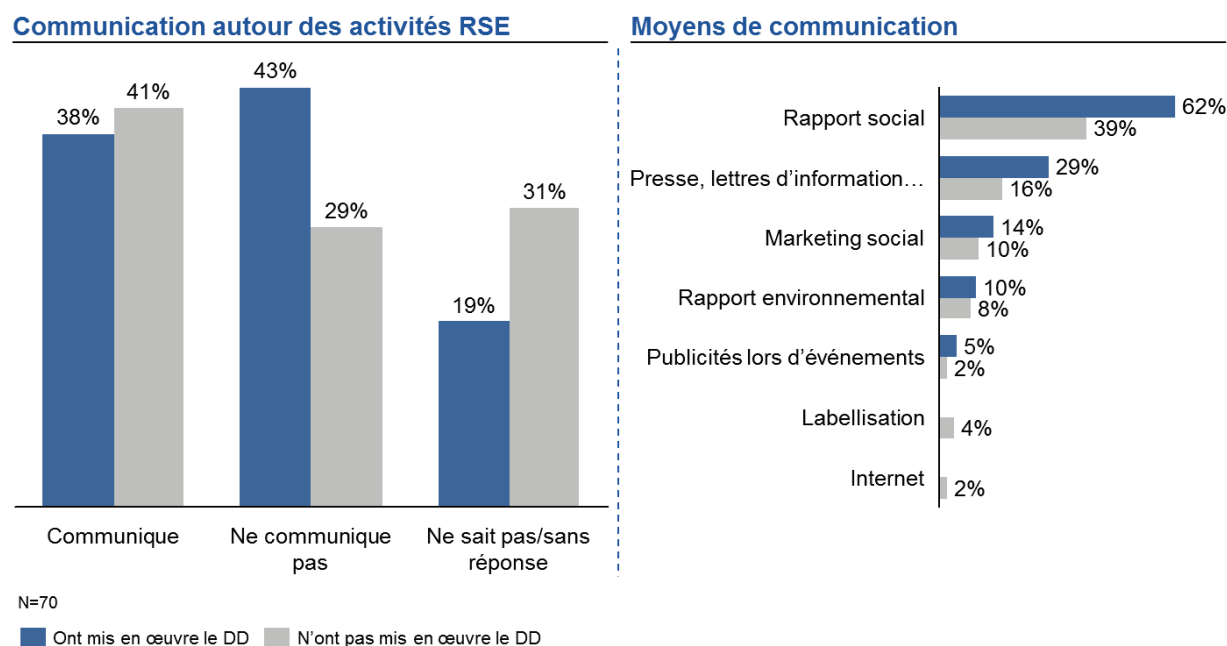
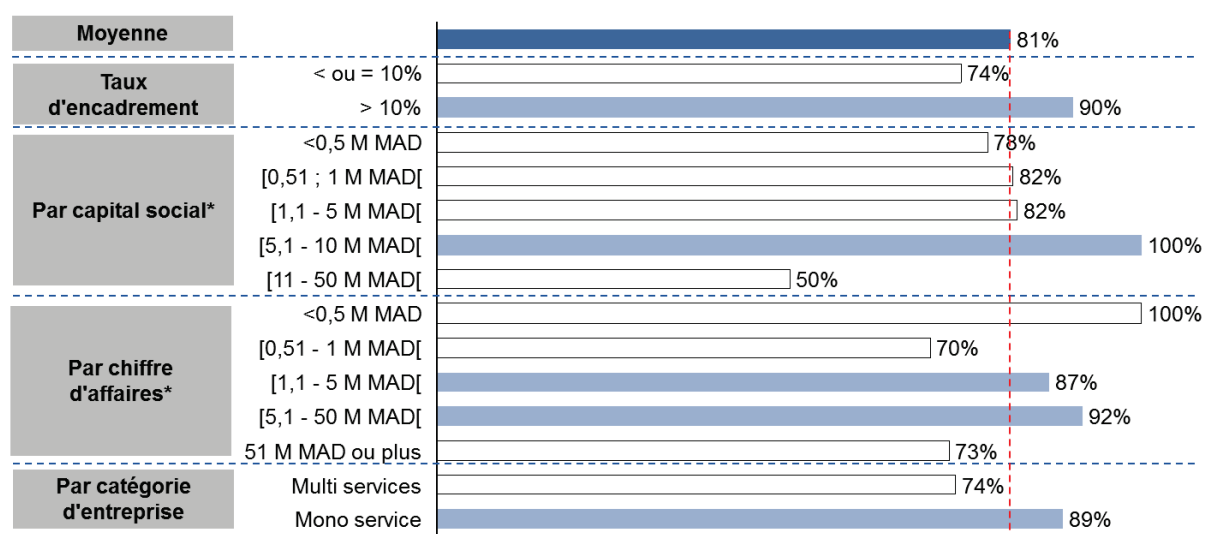


Figure 88 : Communication autour des activités RSE

Commentaires :

Les principaux vecteurs de communications des activités RSE chez les entreprises enquêtées, est le rapport social (62%), suivi de communication dans la presse et par les lettres d'information (29%), puis le Marketing social (14%) et en fin à travers les rapports environnementaux (10%).

II.2.1.1.2.2.2.4 : Prédilection & intentions à la prise en compte de la RSE



N=70

* Les sous échantillons ne sont pas suffisamment représentatifs pour tirer des conclusions significatives

Figure 89 : Prédilection & intentions à la prise en compte de la RSE

Commentaires :

81% des entreprises sondées affirment qu'elles disposent ou comptent disposer d'une responsabilité sociétale, définie par la majorité comme étant des actions au bénéfice des employés.

Ces entreprises (soit 57 cas), se caractérisent comme suit :

- Un taux d'encadrement supérieur à 10%,
- Un CA qui varie entre 5.1 million MAD et supérieur à 51 M MAD,
- Des prestations mono services.

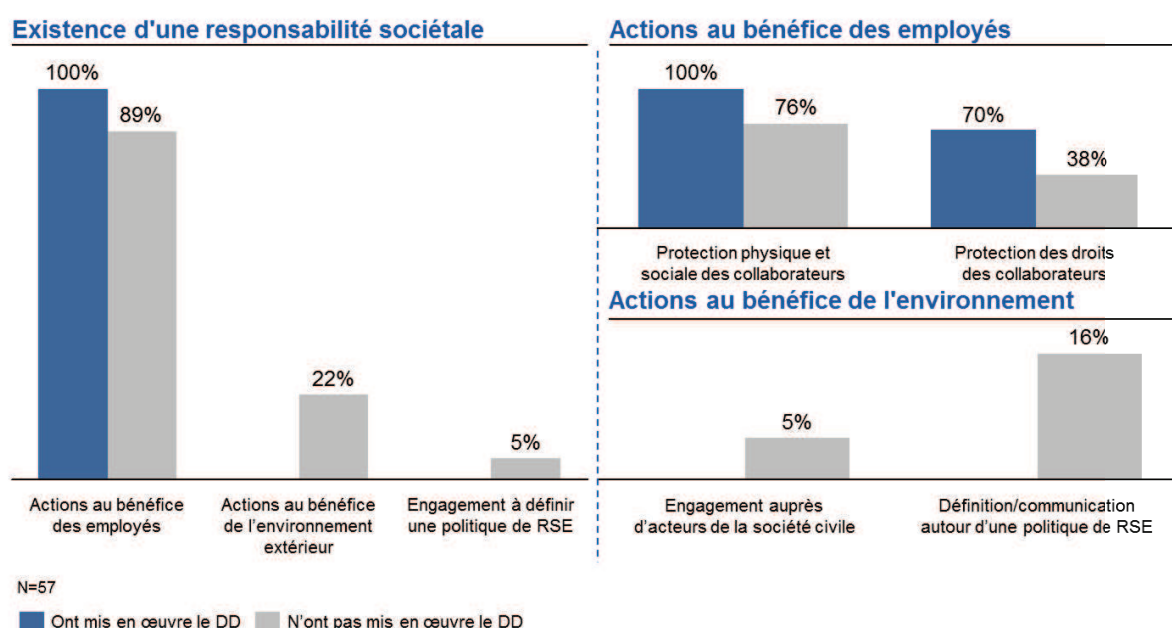
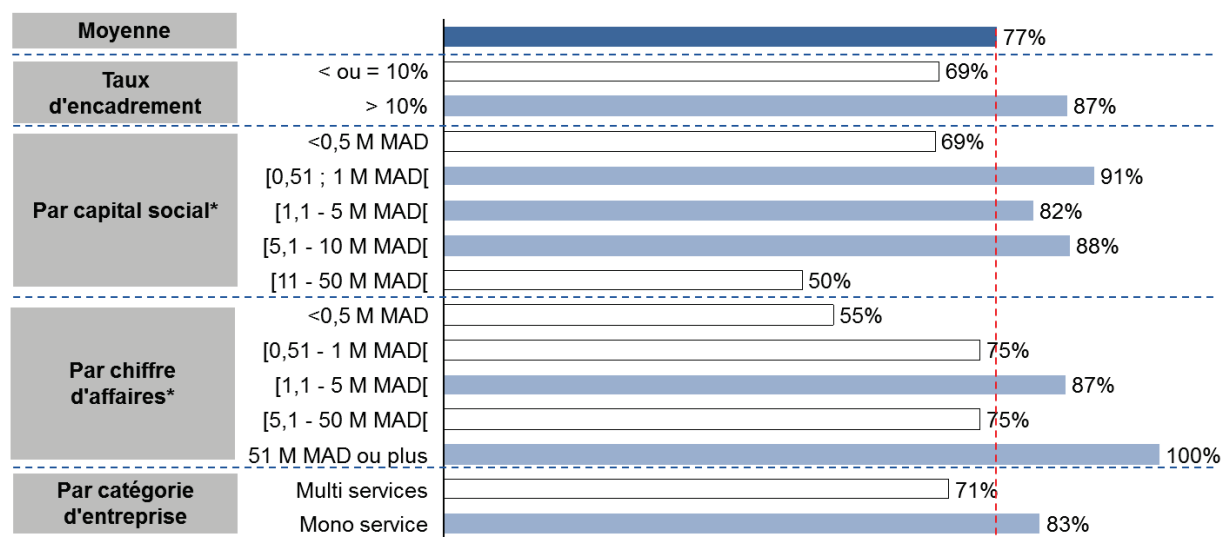


Figure 90 : Existence de la RSE / Actions au bénéfice des employés & l'environnement

Commentaires :

Les 57 entreprises ayant adopté le DD, déclarent à l'unanimité que leurs actions en matière de la RSE, est au profit de leurs employés (Protection physique & sociale et les droits des collaborateurs).

II.2.1.1.2.2.2.5 : Rôle dans le développement du tissu économique local



N=70

* Les sous échantillons ne sont pas suffisamment représentatifs pour tirer des conclusions significatives

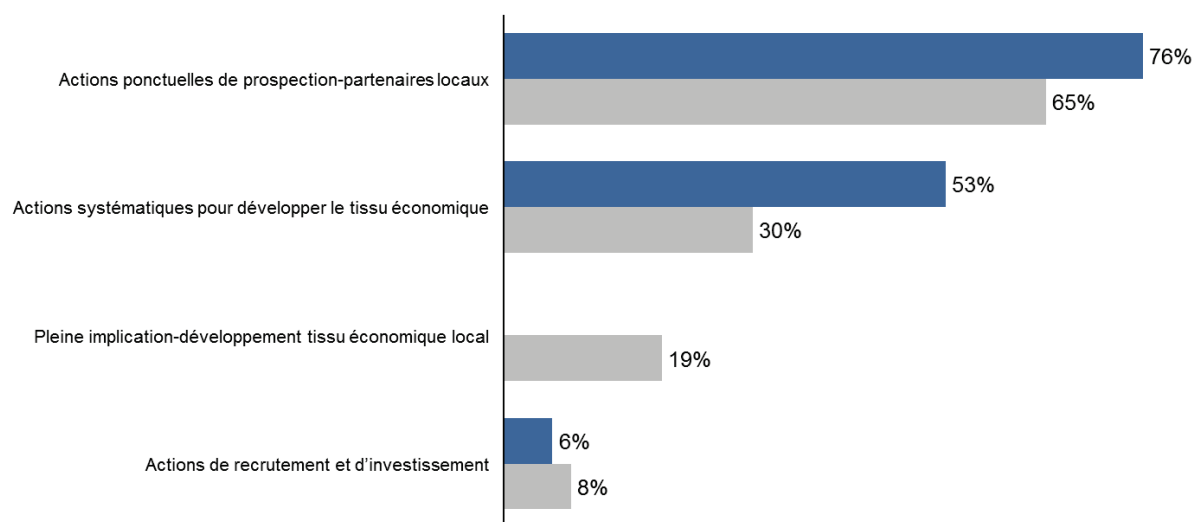
Figure 91 : Rôle dans le développement du tissu économique local

Commentaires :

77% des entreprises jouent un rôle dans le développement du tissu économique local

Ces entreprises (soit 54 cas), se caractérisent comme suit :

- Un taux d'encadrement supérieur à 10%,
- Un CA qui varie entre 1.1 million MAD et supérieur à 51 M MAD,
- Des prestations mono services.



N=54

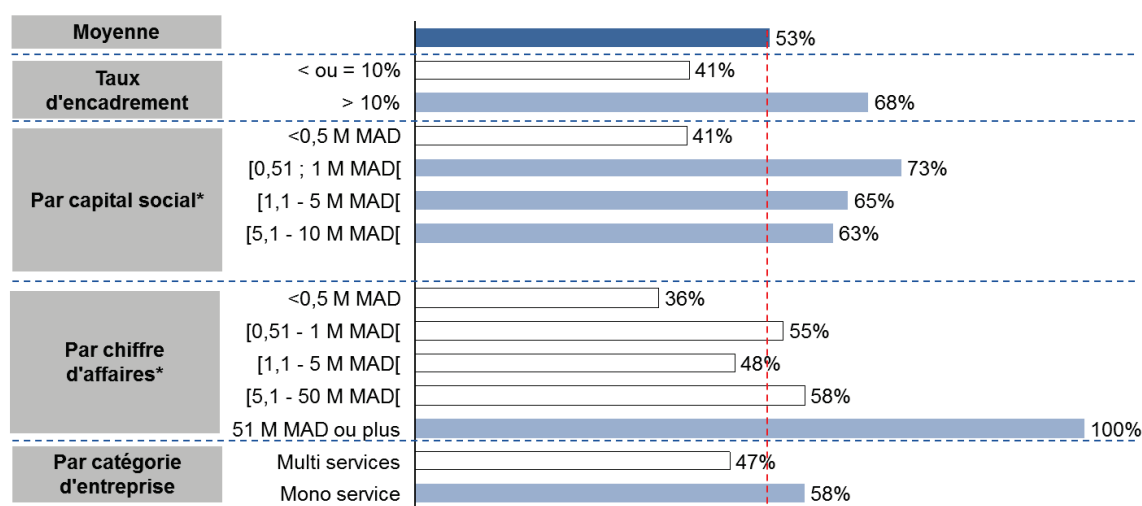
■ Ont mis en œuvre le DD ■ N'ont pas mis en œuvre le DD

Figure 92 : Rôle dans le développement du tissu économique local

Commentaires :

76% des entreprises sondées participent par des actions ponctuelles de prospection auprès des partenaires économiques locaux, contre 53% qui participent par des actions systématiques pour développer le tissu économique local ;

II.2.1.1.2.2.2.6 : engagement associatif et citoyen



N=70

* Les sous échantillons ne sont pas suffisamment représentatifs pour tirer des conclusions significatives

Figure 93 : engagement associatif et citoyen

Commentaires :

53% des entreprises disposent ou comptent disposer d'un engagement associatif et citoyen

Ces entreprises (soit 37 cas), se caractérisent comme suit :

- Un taux d'encadrement supérieur à 10%,
- Un CA supérieur à 51 M MAD,
- Des prestations mono services.

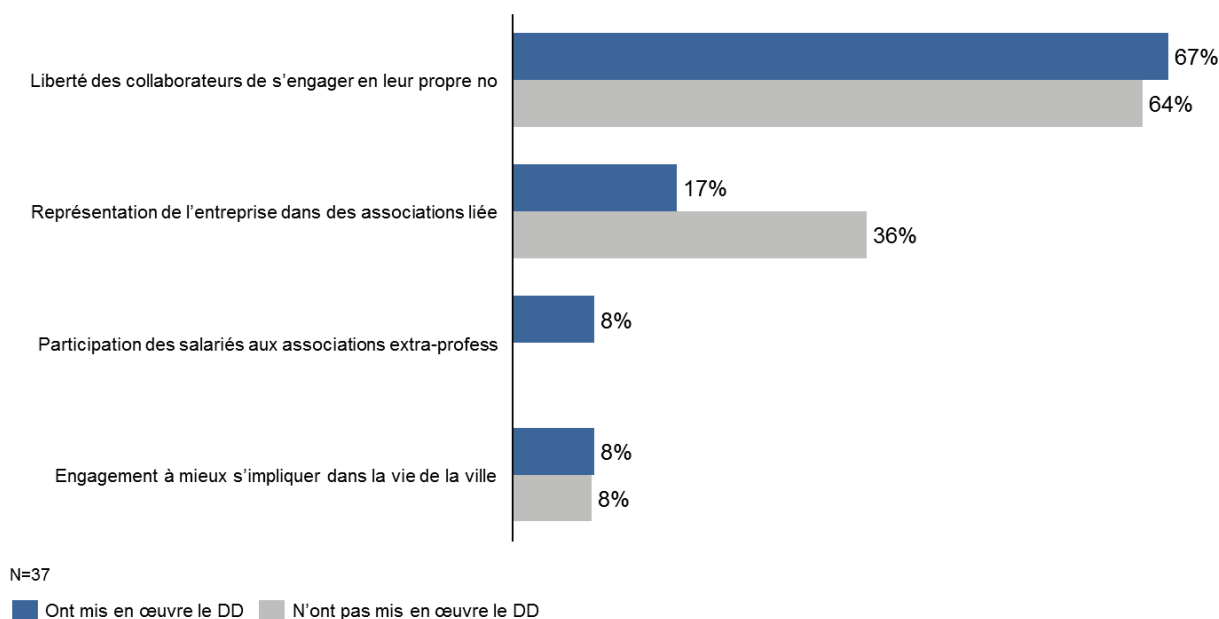
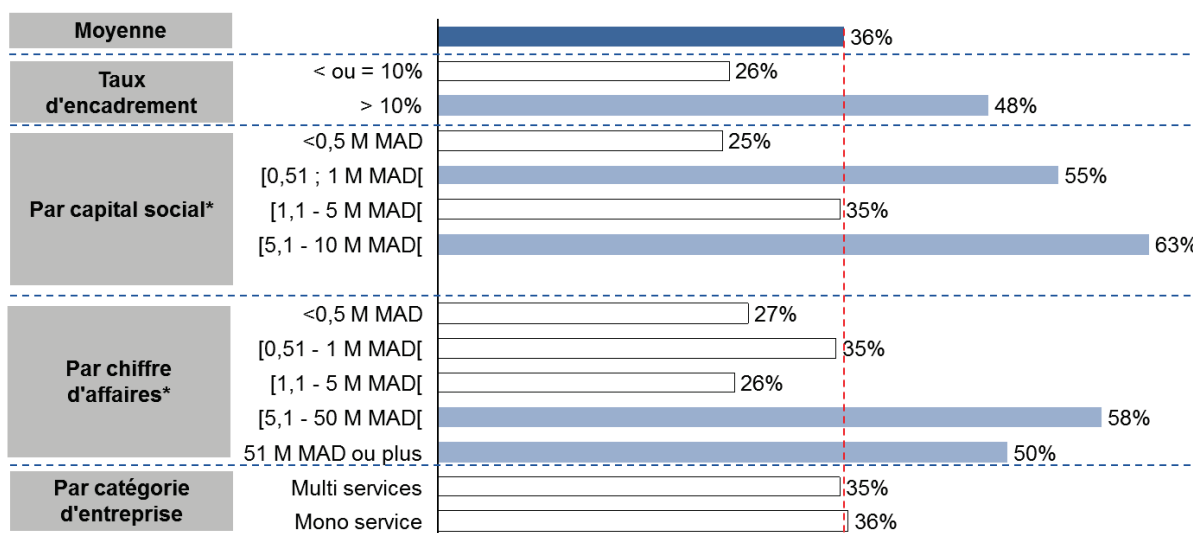


Figure 94 : Type d'engagement associatif et citoyen

Commentaires :

67% des entreprises ayant des engagements associatif et citoyen, soit 25 cas, donnent à leurs collaborateurs la liberté de s'engager dans des activités qui l'intéressent en son nom mais pas au nom de l'entreprise, suivi de 17% des entreprises ayant des représentations dans des associations liées plus ou moins directement à leurs activités par l'intermédiaire de certains collaborateurs qui s'y impliquent pleinement ;

II.2.1.1.2.2.2.7 : rôle auprès des établissements d'enseignement et de formation



N=70

* Les sous échantillons ne sont pas suffisamment représentatifs pour tirer des conclusions significatives

Figure 95 : rôle auprès des établissements d'enseignement et de formation

Commentaires :

36% seulement des entreprises jouent ou comptent jouer un rôle auprès des établissements d'enseignement et de formation

Ces entreprises (soit 25 cas), se caractérisent comme suit :

- Un taux d'encadrement supérieur à 10%,
- Un capital social qui varie entre 0.51 million MAD à 10 M MAD,
- Un CA qui varie entre 5.1 million MAD et supérieur à 51 M MAD,
- Des prestations mono services.

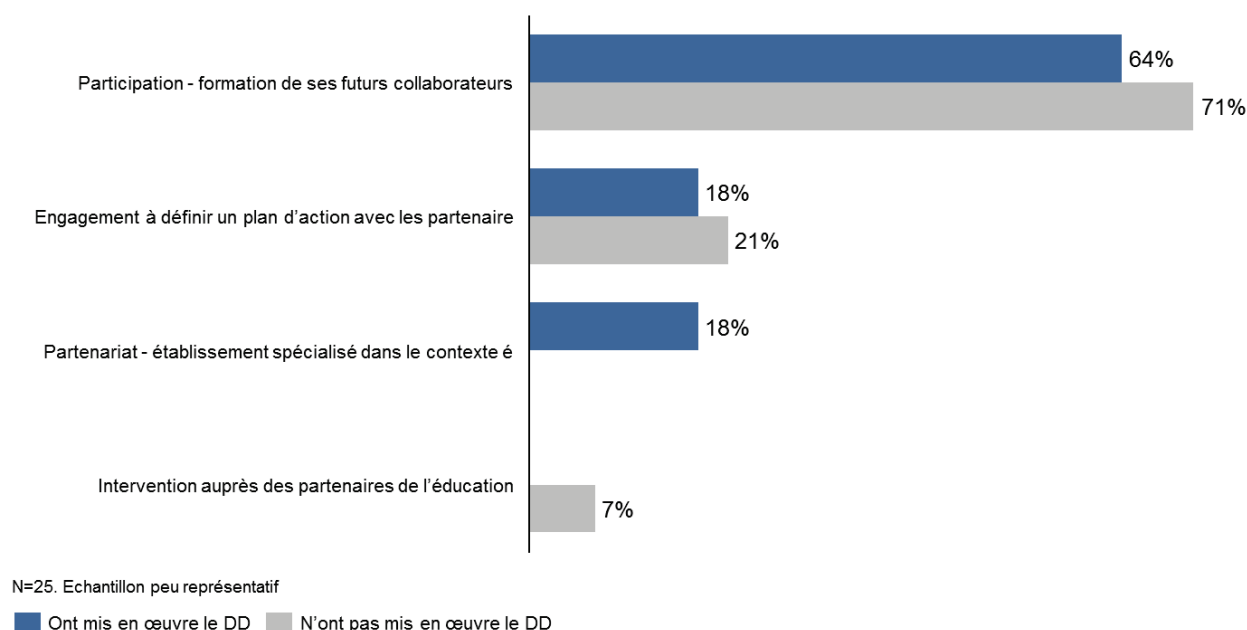


Figure 96 : Type d'engagement dans l'éducation et la formation

Commentaires :

Sur les 25 entreprises engagées dans les activités liées à l'éducation et la formation, 64% s'engagent dans la participation à la formation de ses futurs collaborateurs à travers les stages, suivi des intentions de partenariats avec les opérateurs de formations (18%).

II.2.1.1.2.2.2.8 : un rôle dans les fédérations et syndicats professionnels

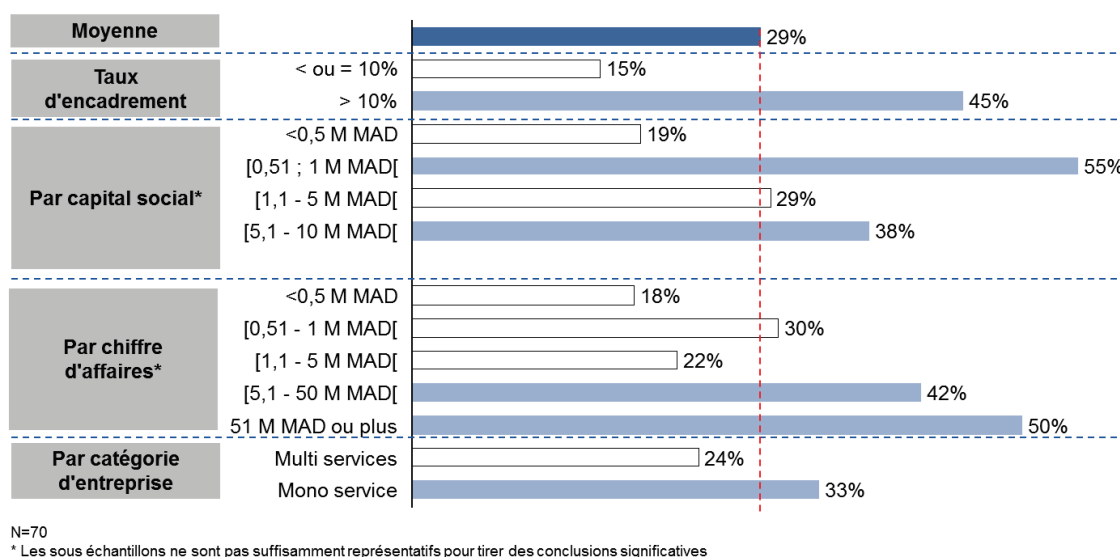


Figure 97 : un rôle dans les fédérations et syndicats professionnels

Commentaires :

29% des entreprises seulement jouent ou comptent jouer un rôle dans les fédérations et syndicats professionnels

Ces entreprises (soit 25 cas), se caractérisent comme suit :

- Un taux d'encadrement supérieur à 10%,
- Un capital social qui varie entre 0.51 million MAD à 10 M MAD,
- Un CA qui varie entre 5.1 million MAD et supérieur à 51 M MAD,
- Des prestations mono services.

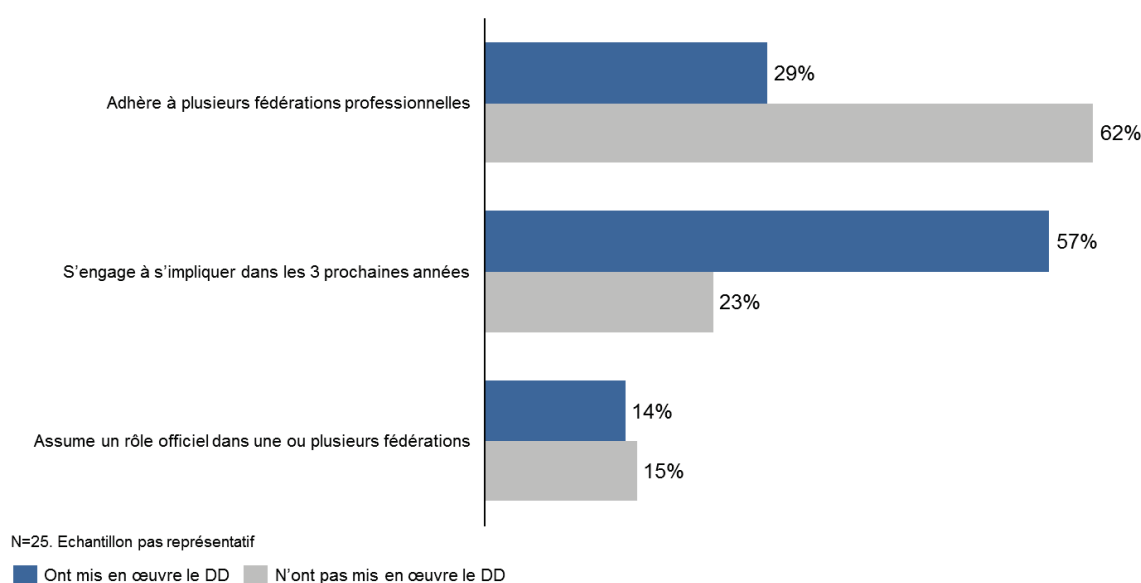
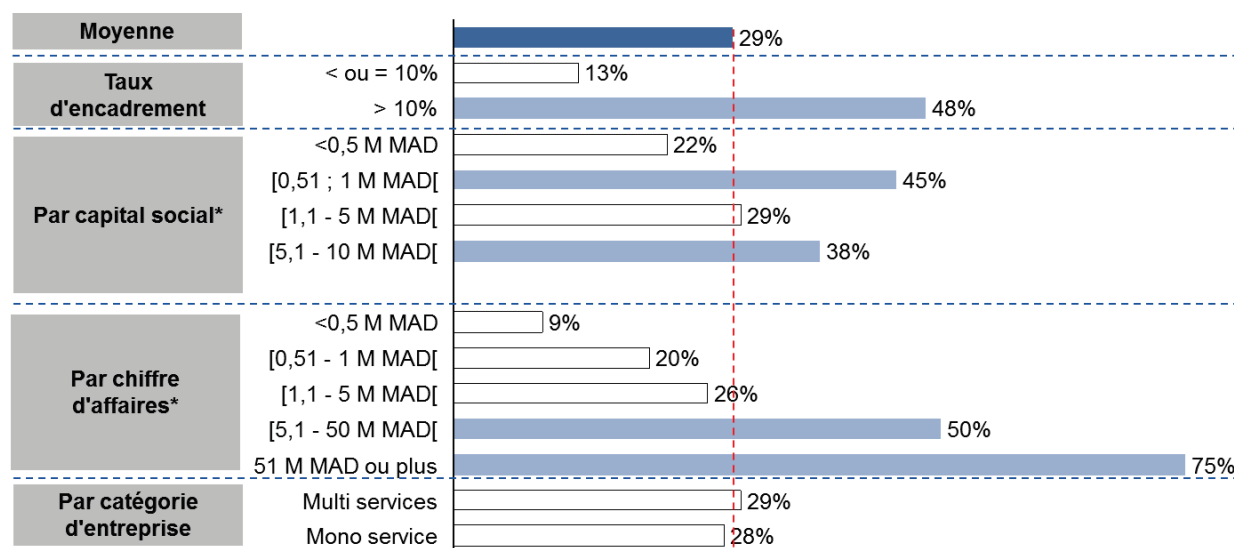


Figure 98 : Type d'engagement auprès des fédérations et syndicats professionnels

Commentaires :

Sur les 25 entreprises ayant des engagements auprès des fédérations et syndicats professionnels, 29% adhèrent à plusieurs fédérations professionnelles, suivi de 14% qui assument des rôles officiels dans plusieurs fédérations, contre 57% qui comptent s'impliquer dans les trois prochaines années.

II.2.1.1.2.2.2.9 : Engagement & initiation dans des engagements citoyens ou associatifs de l'équipe de direction



N=70

* Les sous échantillons ne sont pas suffisamment représentatifs pour tirer des conclusions significatives

Figure 99 : Engagement & initiation dans des engagements citoyens ou associatifs de l'équipe de direction

Commentaires :

29% des entreprises seulement ont un dirigeant ou une équipe dirigeante qui a ou qui compte s'engager à initier des engagements citoyens ou associatifs.

Ces entreprises (soit 25 cas), se caractérisent comme suit :

- Un taux d'encadrement supérieur à 10%,
- Un capital social qui varie entre 0.51 million MAD à 10 M MAD,
- Un CA qui varie entre 5.1 million MAD et supérieur à 51 M MAD,
- Des prestations multi services.

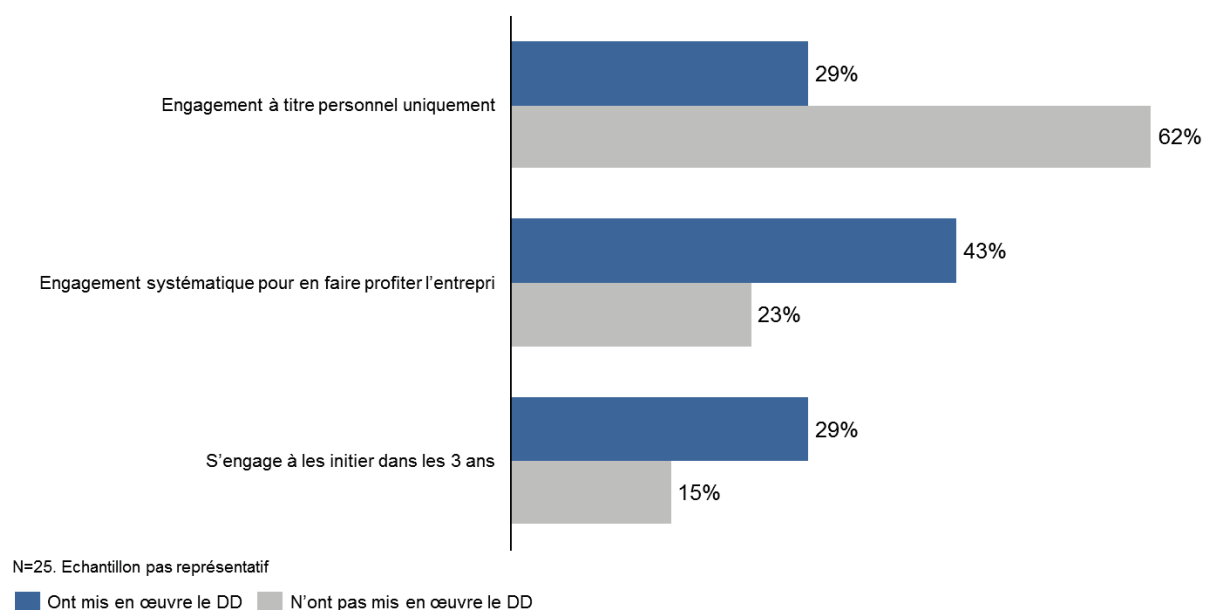
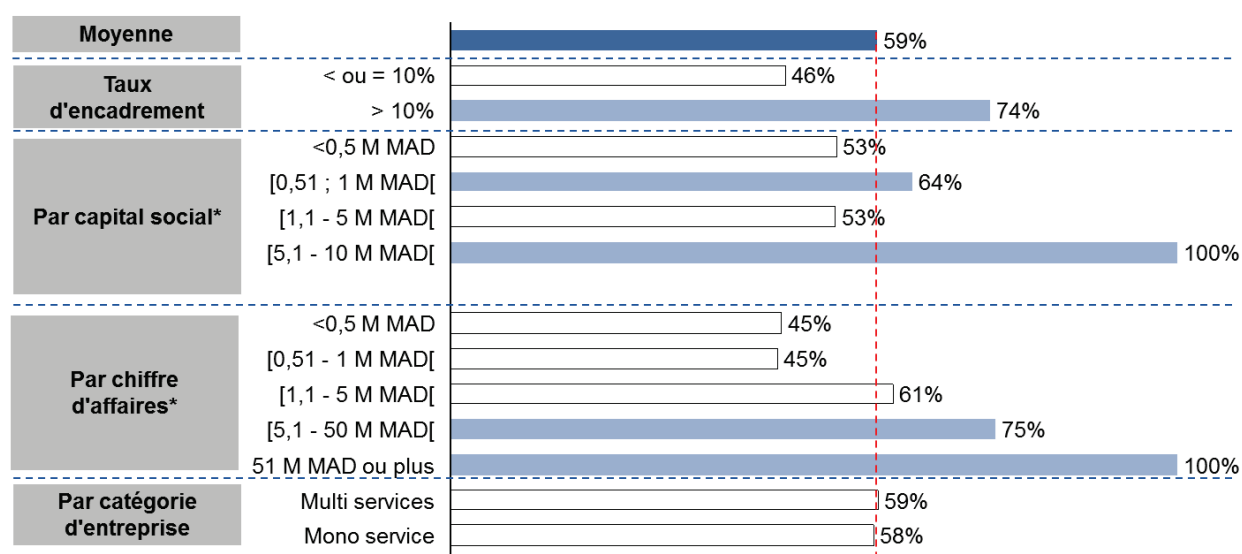


Figure 100 : Types d'engagements citoyens ou associatifs du dirigeant

Commentaires :

Sur les 25 entreprises dont les équipes de direction sont engagées auprès des fédérations et syndicats professionnels, 43% adhèrent à plusieurs fédérations professionnelles à la recherche systématique d'en faire profiter leurs entreprises, suivi de 29% qui s'engagent à titre personnel et sans se donner pour objectif d'en faire profiter leurs entreprise ;

II.2.1.1.2.2.2.10 : Engagement au respect de droits de l'Homme



* Les sous échantillons ne sont pas suffisamment représentatifs pour tirer des conclusions significatives

Figure 101 : Engagement au respect de droits de l'Homme

Commentaires :

59% des entreprises ont ou comptent mettre en place des engagements vis-à-vis du respect fondamental des droits de l'Homme.

Ces entreprises (soit 41 cas), se caractérisent comme suit :

- Un taux d'encadrement supérieur à 10%,
- Un capital social qui varie entre 0.51 million MAD à 10 M MAD,
- Un CA qui varie entre 5.1 million MAD et supérieur à 51 M MAD,
- Des prestations multi et mono services.

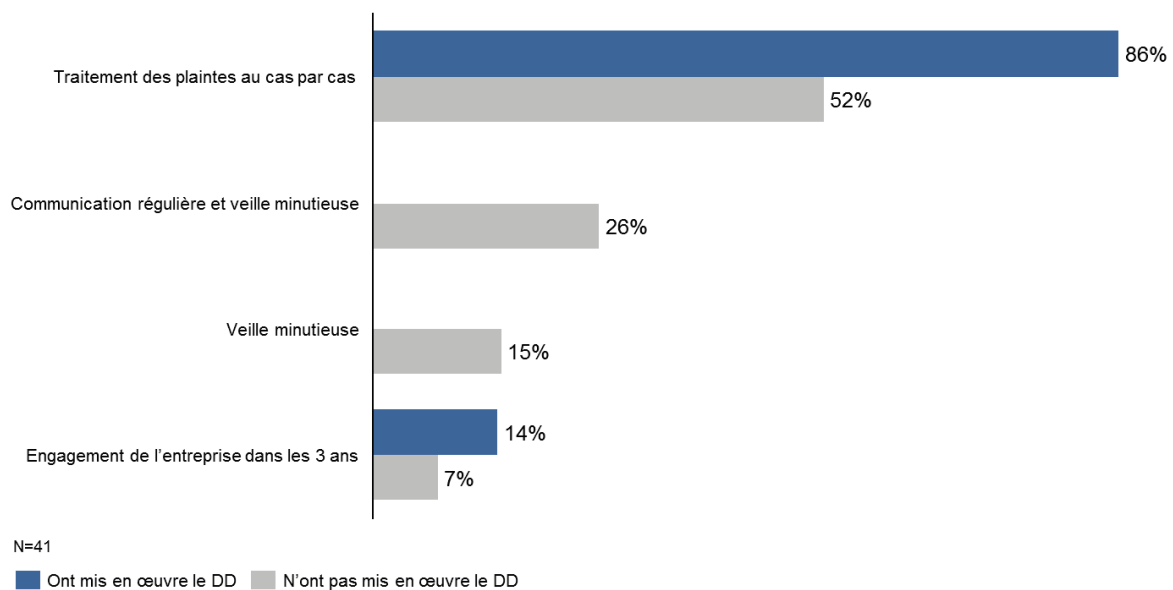


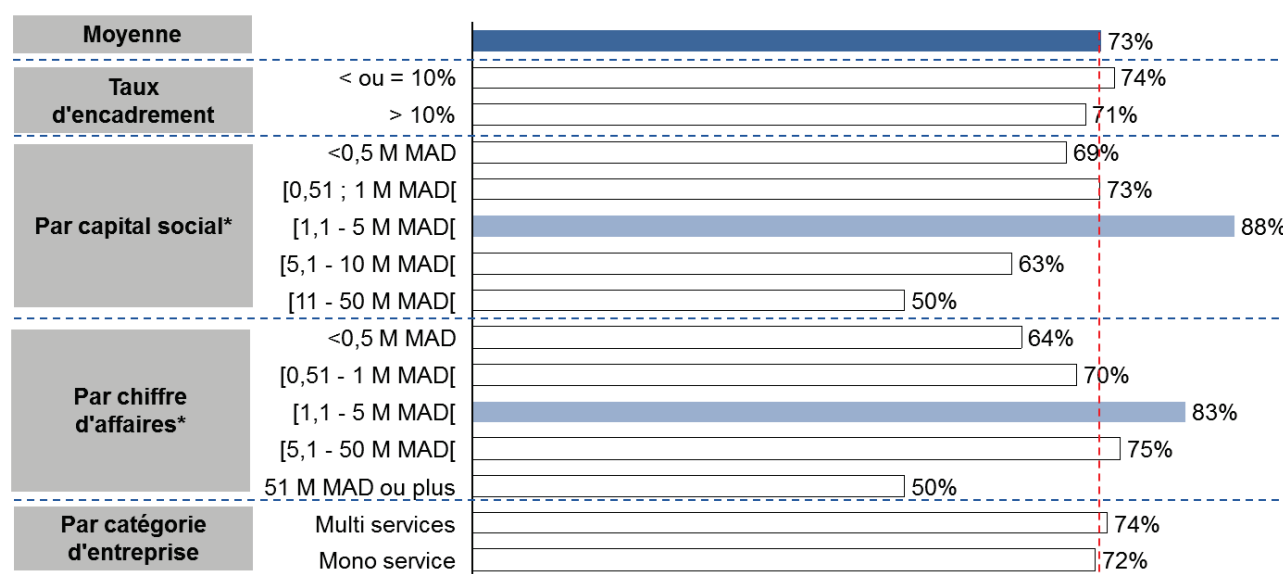
Figure 102 : Types d'engagements – respect des droits de l'Homme

Commentaires :

Sur les 41 entreprises engagées dans le respect des droits de l'Homme, 86% traitent des plaintes de ses collaborateurs au cas par cas, contre 14% qui comptent s'engager dans une politique systématique du respect de droit de l'Homme dans les trois prochaines années ;

II.2.1.1.2.2.3 : L'aspect économique et financier

II.2.1.1.2.2.3.1 : Affectation des ressources humaines et financières à la gestion de l'environnement



N=70

* Les sous échantillons ne sont pas suffisamment représentatifs pour tirer des conclusions significatives

Figure 103 : affectation des ressources humaines et financières à la gestion de l'environnement

Commentaires :

73% des entreprises sondées ont affecté des ressources humaines et financières à la gestion de l'environnement

Ces entreprises (soit 51 cas), se caractérisent comme suit :

- Un taux d'encadrement dans les alentours de 10%,
- Un capital social qui varie entre 1.1 million MAD à 5 M MAD,
- Un CA qui varie entre 1.1 million MAD et supérieur à 5 M MAD,
- Des prestations multi et mono services.

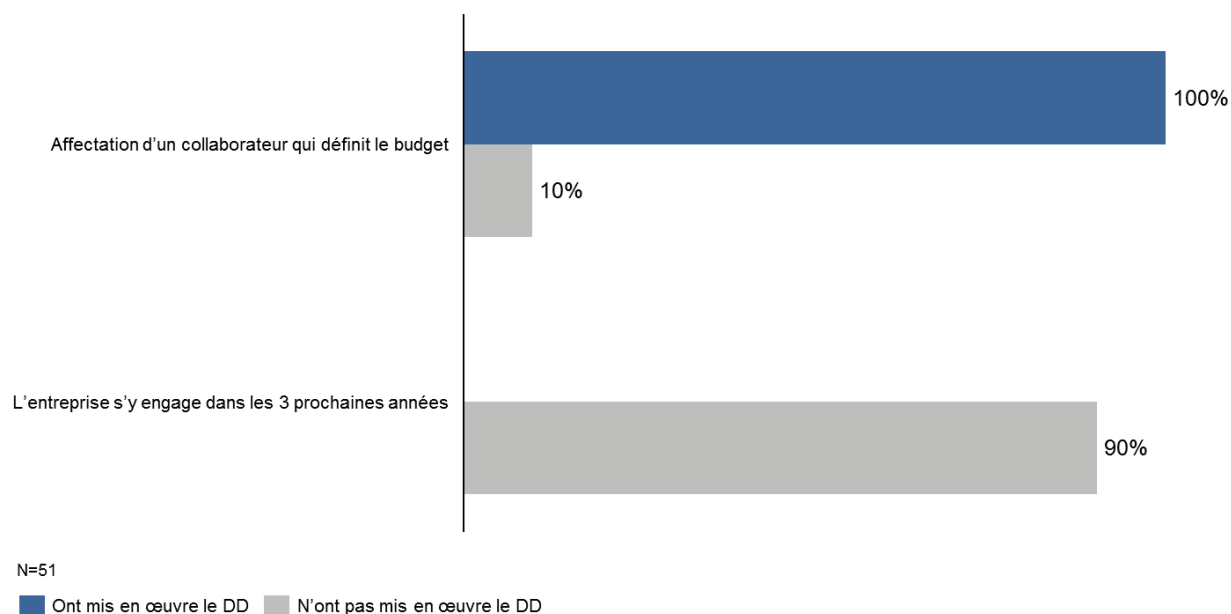


Figure 104 : Affectation des ressources humaines et matérielles à la gestion de l'environnement

Commentaires :

Les 51 entreprises ayant affectées des ressources humaines et matérielles à la gestion de l'environnement, déclarent que le collaborateur s'occupe de la définition du budget (suivant les instructions de la direction) qui pourrait être alloué à des actions en faveur de l'environnement.

II.2.1.1.2.2.3.2 : Allocation d'un budget aux investissements environnementaux

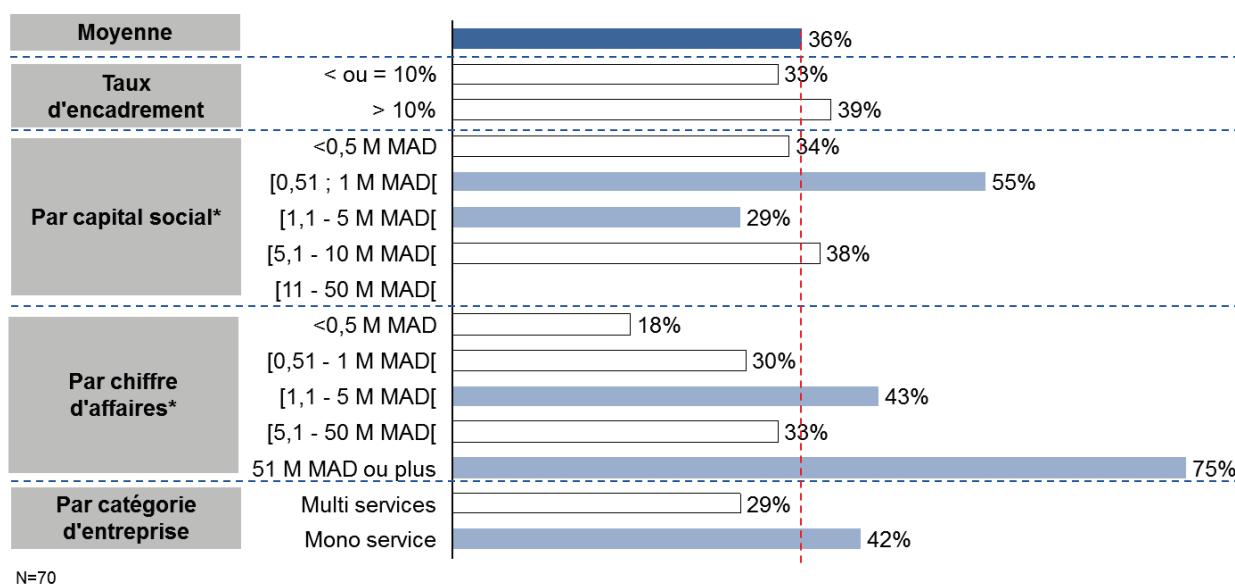


Figure 105: Allocation d'un budget aux investissements environnementaux

Commentaires :

36% des entreprises sondées allouent systématiquement un budget aux investissements environnementaux

Ces entreprises (soit 25 cas), se caractérisent comme suit :

- Un taux d'encadrement dans les alentours de 10%,
- Un capital social qui varie entre 0.51 million MAD à 10 M MAD,
- Un CA qui varie entre 1.1 million MAD et supérieur à 51 M MAD,
- Des prestations mono services.

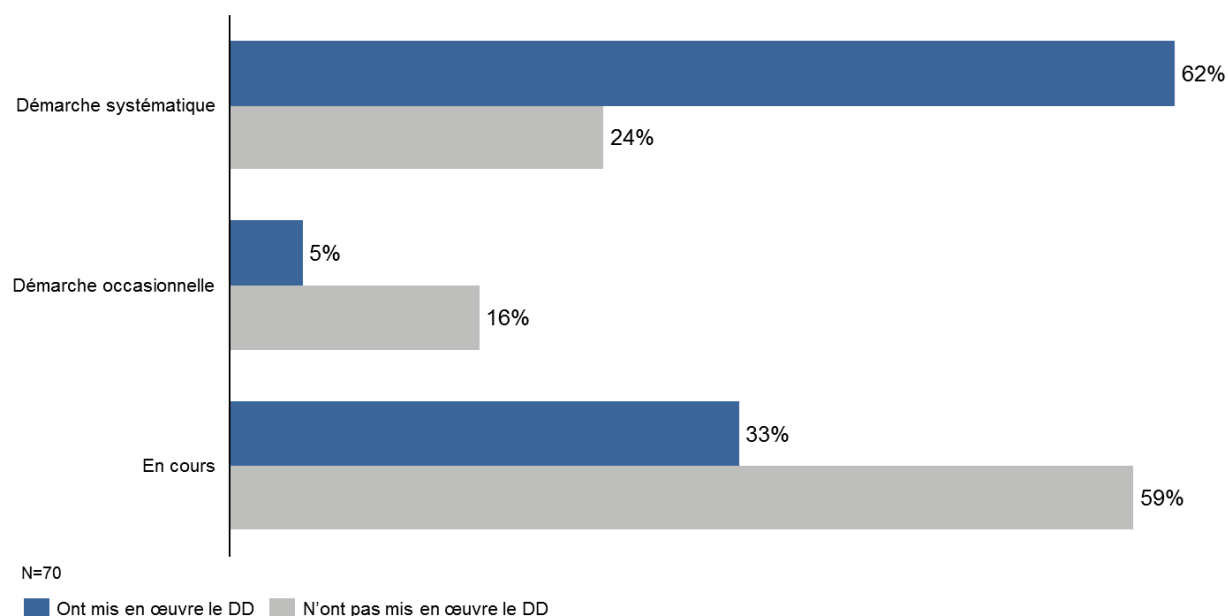


Figure 106 : Part allouée aux investissements environnementaux

Commentaires :

Les 62% entreprises sondées déclarent avoir affecté ressources humaines et matérielles à la gestion de l'environnement, déclarent que le collaborateur s'occupe de la définition du budget (suivant les instructions de la direction) qui pourrait être alloué à des actions en faveur de l'environnement.

II.2.1.1.2.2.3.3 : Situation de l'entreprise après adoption du DD

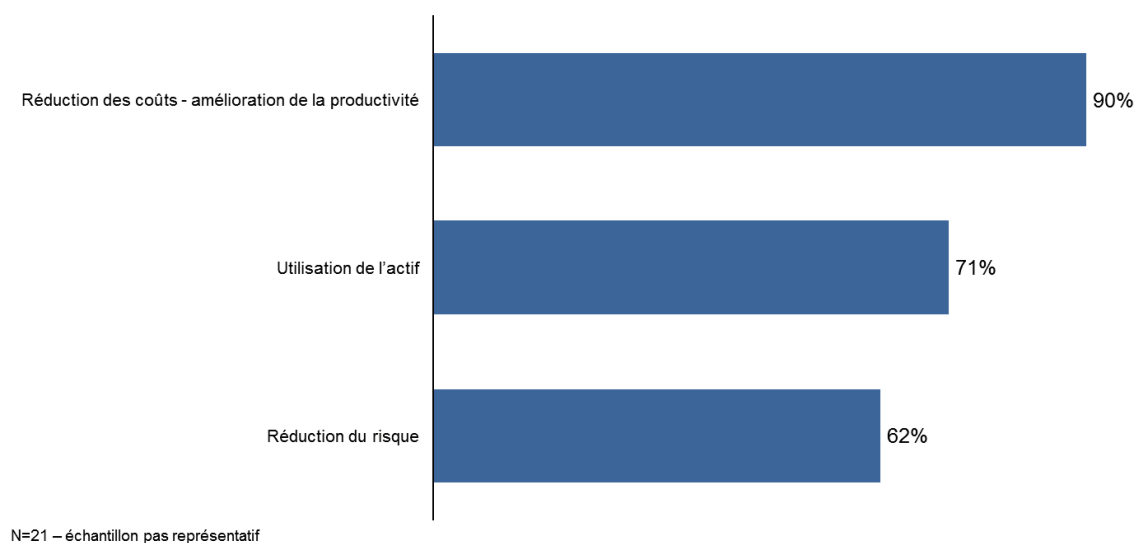


Figure 107 : Part des satisfaits à très satisfaits – situation de l'entreprise après adoption du DD

Commentaires :

D'une manière générale, l'adoption du développement durable a un impact satisfaisant à très satisfaisant sur la situation économique et financière de l'entreprise.

- 90% déclarent leur satisfaction en matière de réduction des coûts et l'amélioration de la productivité,
- 71% sont satisfaits par l'utilisation de leurs actifs, et
- 62% sont satisfaits par la réduction du risque.

II.2.1.1.2.2.3.4 : L'impact du DD sur le CA, les dépenses et le goodwill

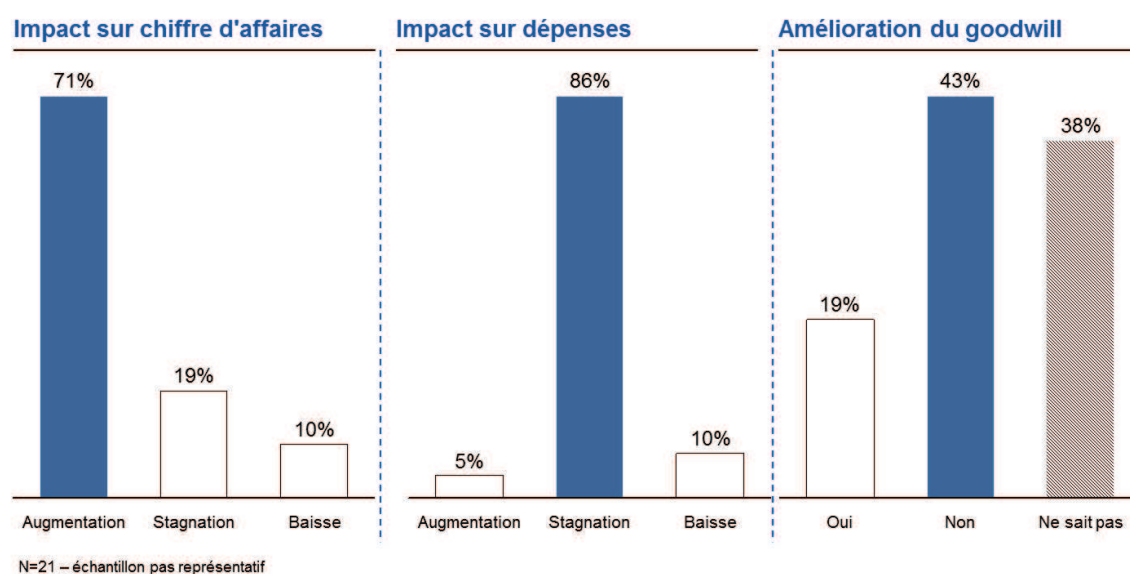


Figure 108 : L'impact du DD sur le CA, les dépenses et le goodwill

Commentaires :

Chez les 21 cas d'entreprises ayant adoptées systématiquement le DD, son impact sur le chiffre d'affaires et les dépenses est globalement positif. Il est par contre mitigé pour le goodwill

- 71% déclarent que leur CA a eu une augmentation après l'adoption du DD,
- 86% sont satisfaits par la stagnation de leurs dépenses, et
- 19 % sont satisfaits de l'amélioration de leur Goodwill.

II.2.1.1.2.2.4 : L'aspect environnemental

II.2.1.1.2.2.4.1 : risques identifiés, mesurés et gérés au cas par cas

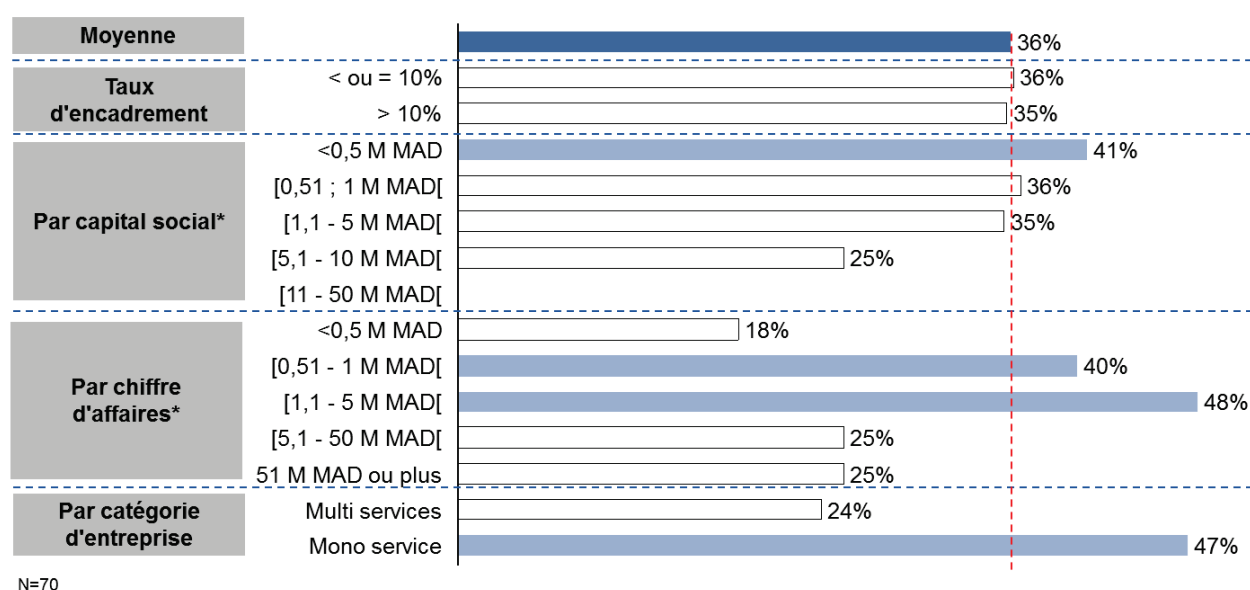


Figure 109 : risques identifiés, mesurés et gérés au cas par cas

Commentaires :

36% des entreprises affirment que leurs risques sont identifiés, mesurés et gérés au cas par cas

Ces entreprises (soit 25 cas), se caractérisent comme suit :

- Un taux d'encadrement dans les alentours de 10%,
- Un capital social qui varie entre 1,1 million MAD à 5 M MAD,
- Un CA qui varie entre 0,5 million MAD et supérieur à 5 M MAD,
- Des prestations mono services.

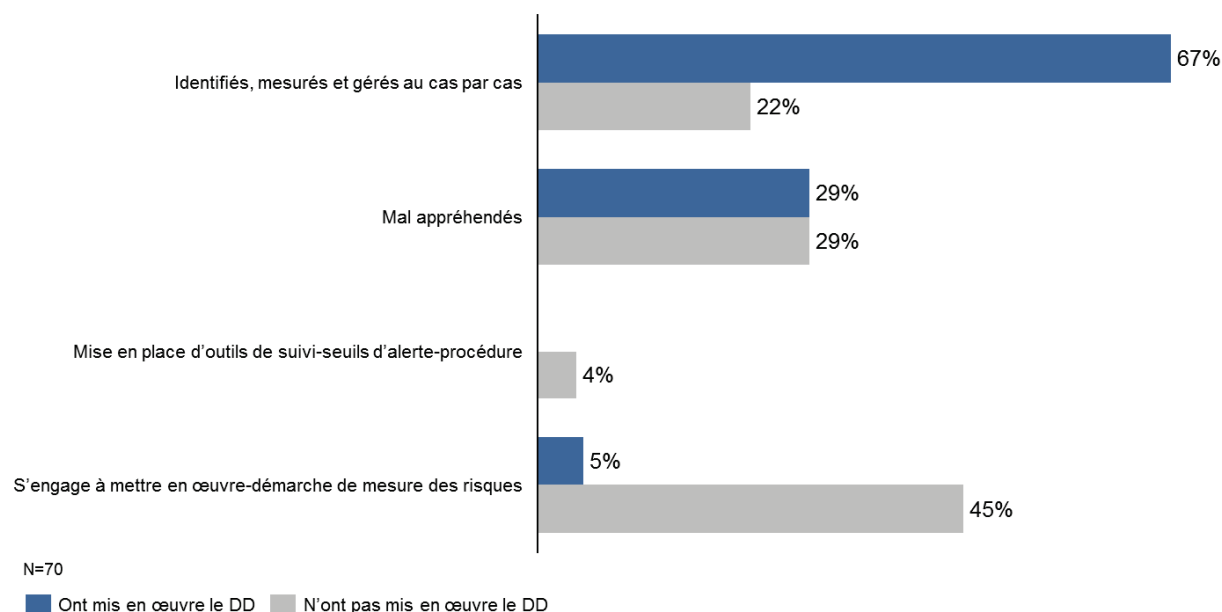


Figure 110 : Mesure des risques environnementaux

Commentaires :

Sur les 21 cas d'entreprises engagées dans le DD, 67% (soit 14) affirment que leurs risques sont identifiés, mesurés et gérés au cas par cas.

II.2.1.1.2.2.4.2 : l'analyse de l'impact environnemental et définition des plans d'actions

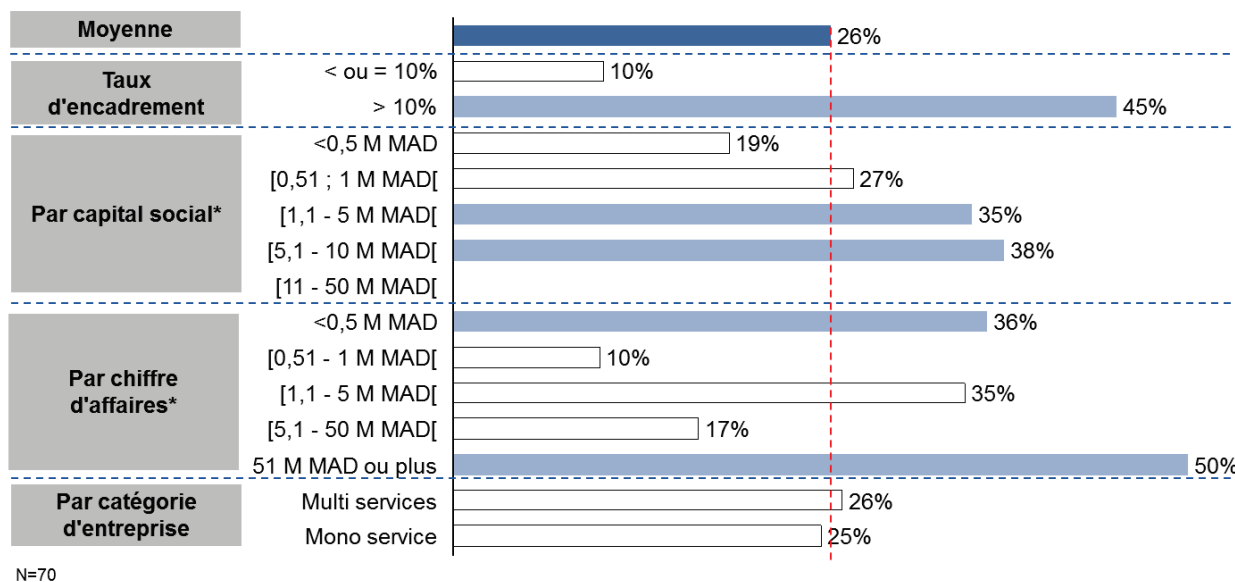


Figure 111 : l'analyse de l'impact environnemental et définition des plans d'actions

Commentaires :

26% des entreprises ont réalisé l'analyse de leurs impacts et défini leurs plans d'actions

Ces entreprises (soit 18 cas), se caractérisent comme suit :

- Un taux d'encadrement supérieur à 10%,
- Un capital social qui varie entre 1,1 million MAD à 5 M MAD,
- Un CA qui varie entre 0,5 million MAD et supérieur à 51 M MAD,
- Des prestations multi services.

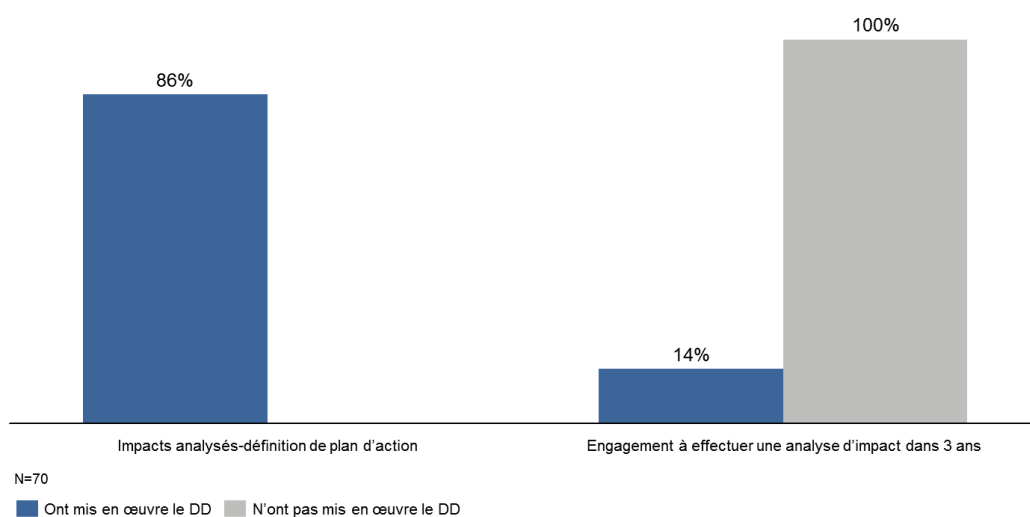


Figure 112 : Mesure des risques environnementaux

Commentaires :

Sur les 21 cas d'entreprises engagées dans le DD, 86% (soit 18) affirment qu'ils analysent les impacts environnementaux et ils définissent des plans d'action.

II.2.1.1.2.2.4.3 : Mise en place d'outils de mesure d'émission de CO²

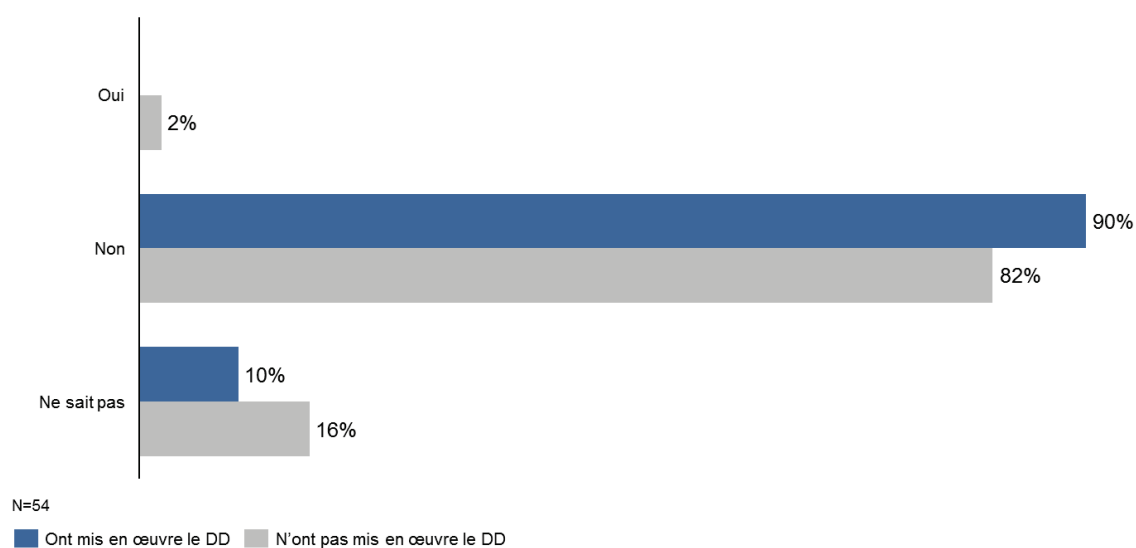


Figure 113 : Mise en place d'outils de mesure d'émission de CO₂

Commentaires :

La majorité des entreprises sondées n'ont pas mis en place d'outils de mesure d'émission de CO2

II.2.1.1.2.2.4.4 : Actions en matière de compensation de carbone

Actions en matière de compensation de carbone

Aucune entreprise n'a entrepris des actions en matière de compensation de carbone

II.2.1.1.2.2.4.5 : Intégration des salariés dans la dynamique environnementale

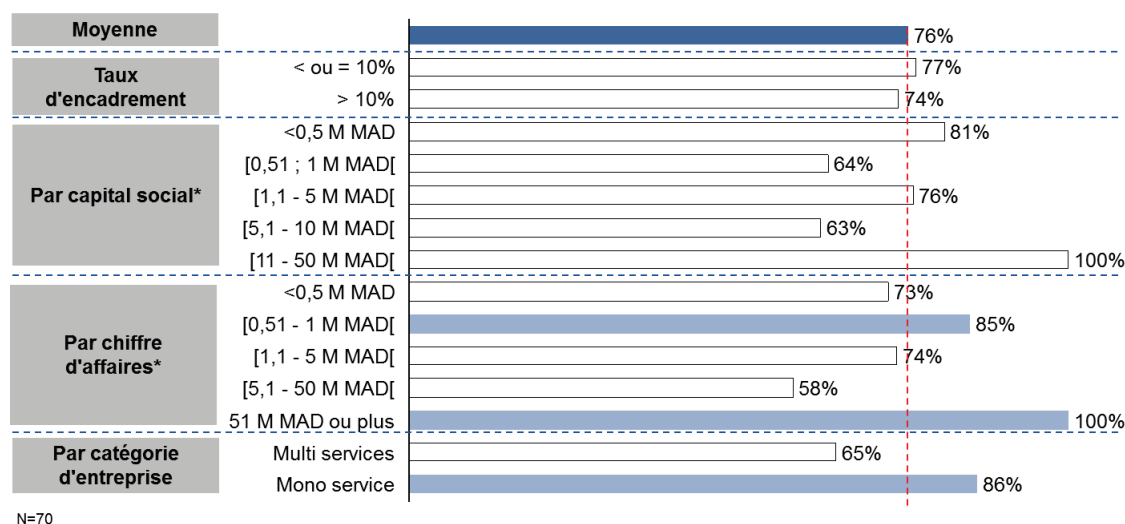


Figure 114 : Intégration des salariés dans la dynamique environnementale

Commentaires :

76% des entreprises sondées intègrent ou comptent intégrer leurs salariés dans leur dynamique environnementale

Ces entreprises (soit 53 cas), se caractérisent comme suit :

- Un taux d'encadrement dans les alentours de 10%,
- Un capital social qui varie entre 1,1 million MAD à 50 M MAD,
- Un CA qui varie entre 0,5 million MAD et supérieur à 51 M MAD,
- Des prestations mono services.

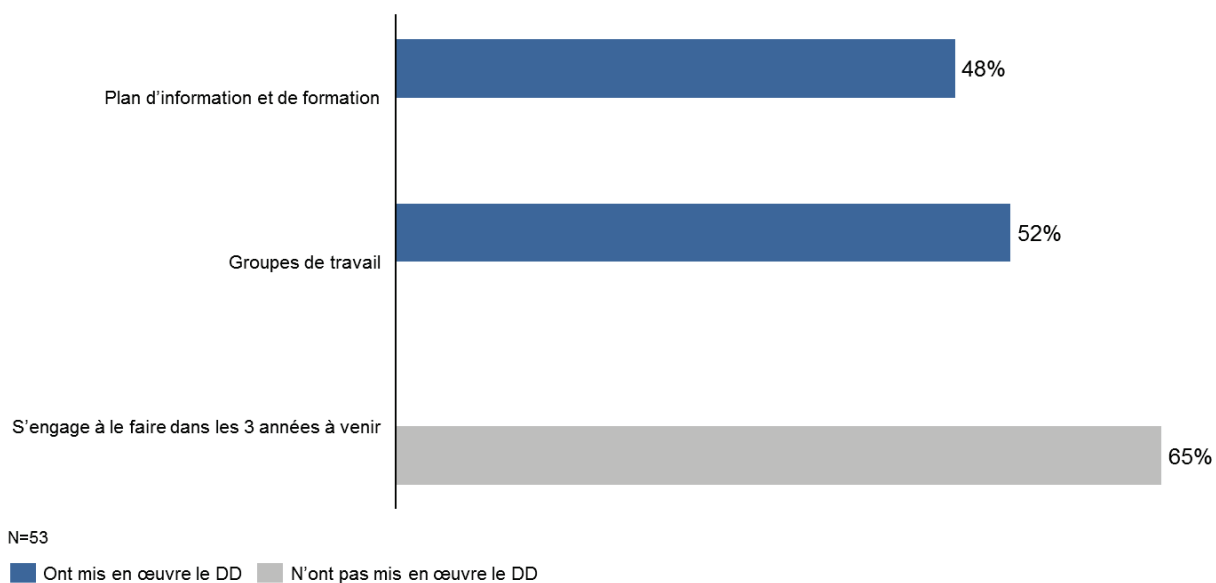


Figure 115 : Intégration des salariés dans la dynamique environnementale de l'entreprise

Commentaires :

Sur les cas des entreprises engagées en DD, l'intégration des salariés dans la dynamique environnementale se manifestent par 48% d'activités sous forme d'un plan d'information et de formation, et 52% sous forme de groupes de travail.

II.2.1.1.2.2.4.6 : communication régulière sur l'environnement auprès des parties prenantes externes

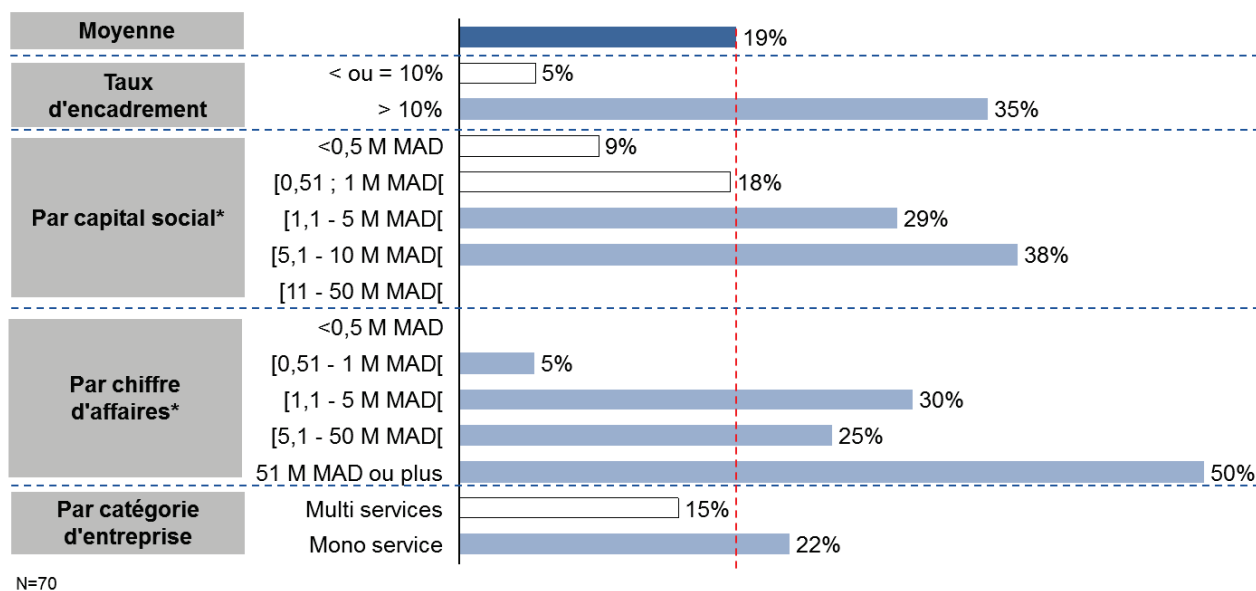


Figure 116 : communication régulière sur l'environnement auprès des parties prenantes externes

Commentaires :

19% seulement des entreprises interrogées communiquent régulièrement sur l'environnement auprès de leurs parties prenantes externes

Ces entreprises (soit 13 cas), se caractérisent comme suit :

- Un taux d'encadrement dans les alentours de 10%,
- Un capital social qui varie entre 1,1 million MAD à 10 M MAD,
- Un CA qui varie entre 1,1 million MAD et supérieur à 51 M MAD,
- Des prestations mono services.

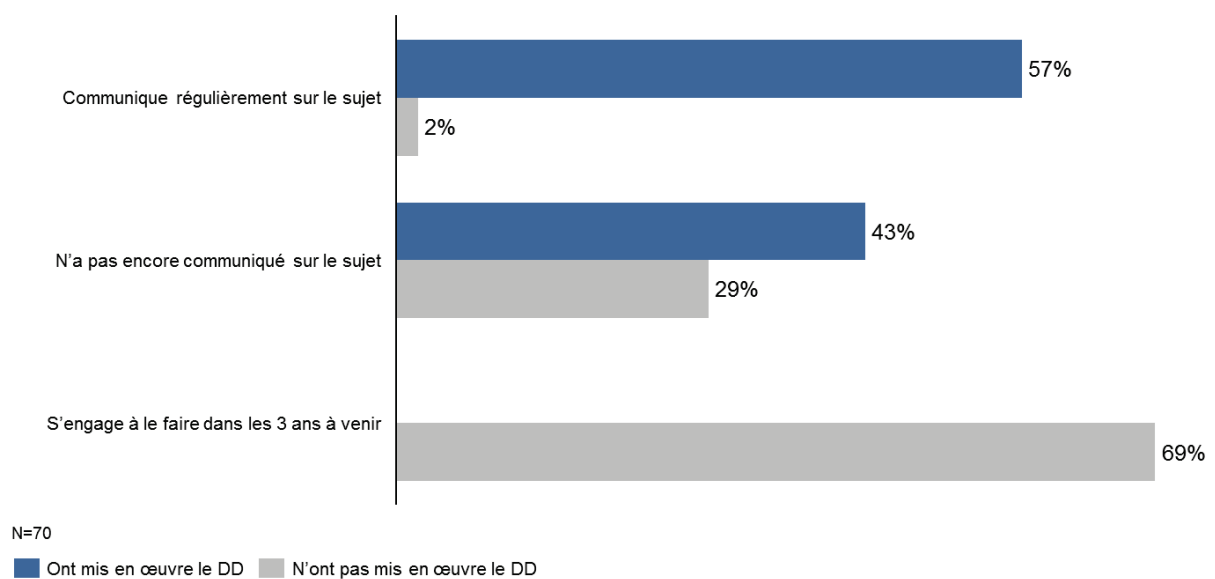


Figure 117: Communication sur l'environnement auprès des parties prenantes externes

Commentaires :

Sur les cas des entreprises engagées en DD, 57% des entreprises communiquent régulièrement sur l'environnement auprès des parties prenantes externes.

II.2.1.1.2.2.4.7 : Normes et standards environnementaux

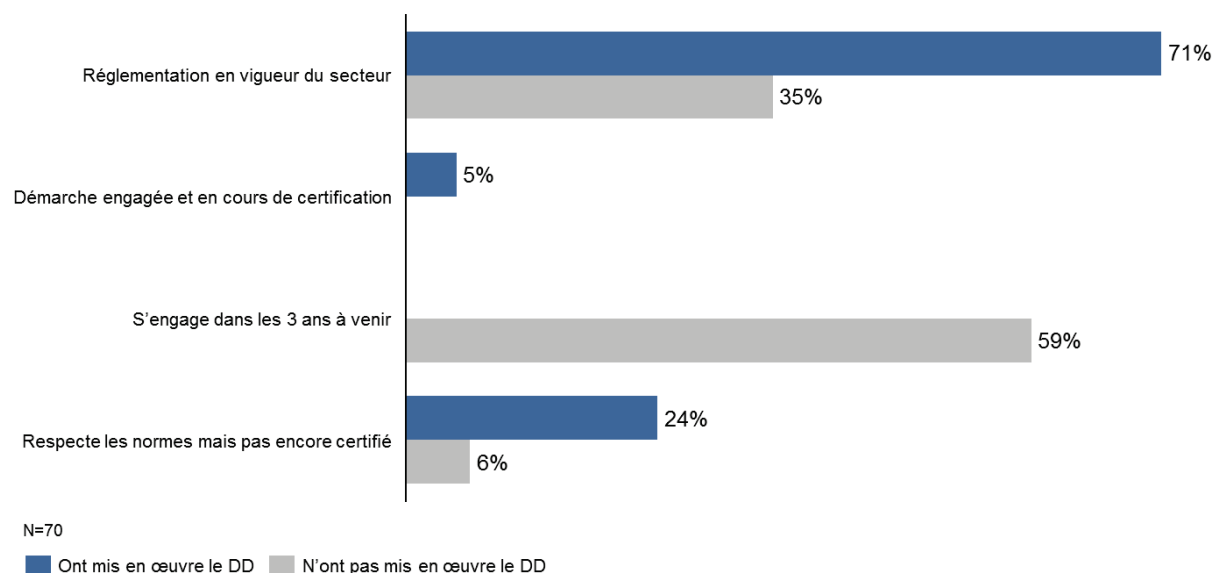


Figure 118 : Normes et standards environnementaux – [En %]

Commentaires :

En termes de normes ou de standards environnementaux, 71% des entreprises sondées respectent la réglementation en vigueur dans le secteur

II.2.1.1.2.2.4 : Freins à l'adoption du développement durable dans les entreprises sondées

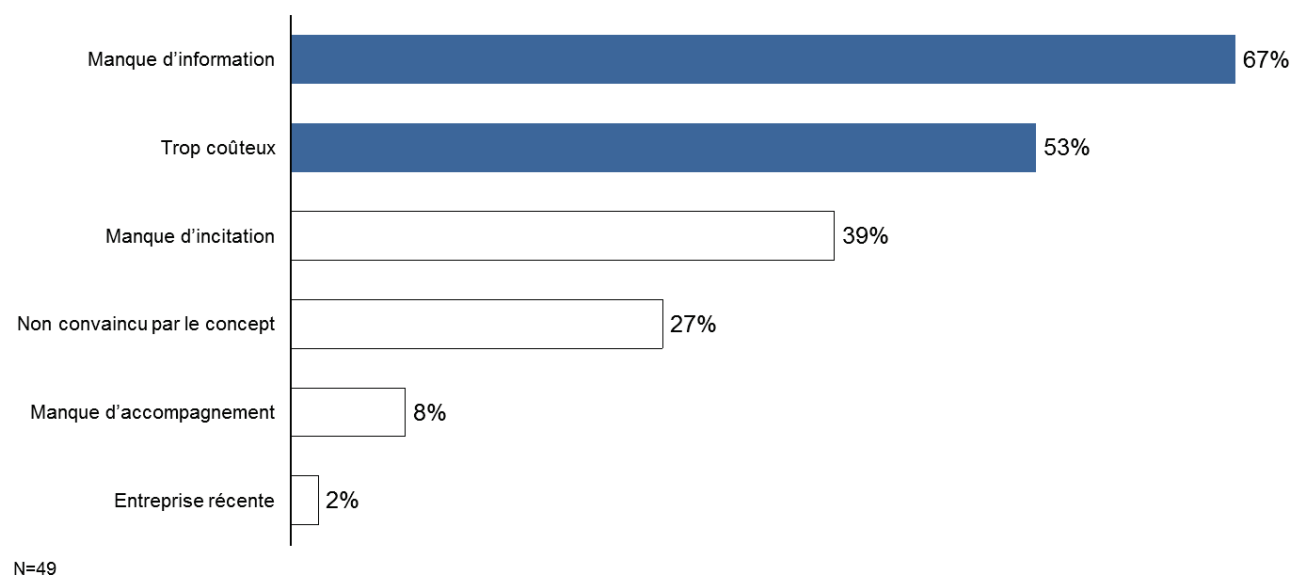


Figure 119 : Raisons de la non adoption du développement durable

Commentaires :

Sur les 49 cas d'entreprises qui ne sont pas engagées dans le DD, le manque d'information (67%) et la perception relative au coût de mise en œuvre (53%) arrivent en tête des raisons pour lesquelles certaines entreprises n'adoptent pas le développement durable.

II.2.1.1.3 : Présentation de l'analyse des résultats de l'analyse du tri croisé

II.2.1.1.3.1 : Variables croisées relatives à l'adoption du DD/RSE comme levier à la performance Globale

Dans ce qui suit, nous allons croiser les différentes variables pertinentes de notre enquête, en vue de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de départ.

II.2.1.1.3.1.1 : Croisement de la variable « Adoption du DD » et « les performances »

A ce niveau, nous croisons la variable qualitative « adoption du DD par l'entreprise », et l'atteinte des performances (globale : financières, commerciales et environnementales)

Variable	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
Adoptez-vous le développement durable(Totalement ou Partiellement) dans votre entreprise ? * Croyez-vous que le développement durable permet aux entreprises d'être plus performantes et plus compétitives? Pourquoi?	70	100,0%	0	0,0%	70	100,0%

Tableau 64 : Récapitulatif du traitement des observations des variables croisées « Adoption du DD » et « les performances »

Indices	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	19,678a	2	,000
Rapport de vraisemblance	21,942	2	,000
Association linéaire par linéaire	19,037	1	,000
Nombre d'observations valides	70		
a. 2 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,60.			

Tableau 65 : Tests du Khi-deux des variables croisées « Adoption du DD » et « les performances»

Indices		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,530	,000
	V de Cramer	,530	,000
Nombre d'observations valides		70	

Tableau 66 : Mesures symétriques des variables croisées « Adoption du DD » et « les performances »

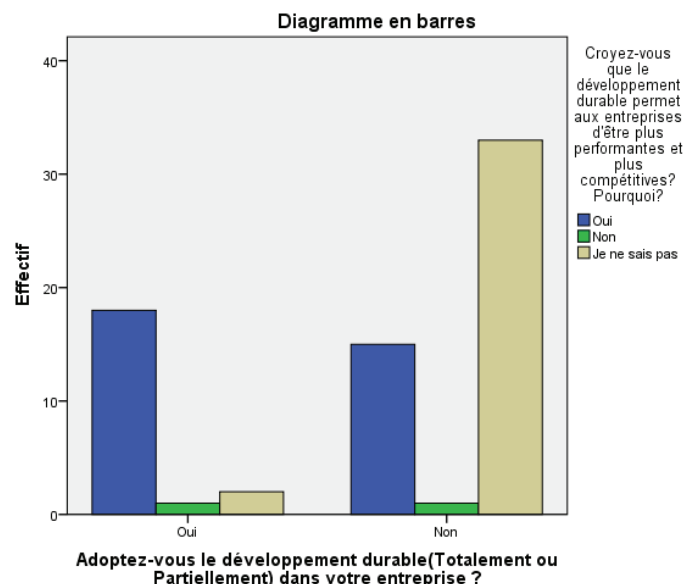


Figure 120 : Figure des variables croisées « Adoption du DD » et « les performances »

Commentaires :

Il s'agit de deux variables qualitatives, que l'on a analysés sur SPSS, grâce aux tableaux croisés, avec des graphiques en bâtons, et les indices statistiques Chi-deux et Cramer avec leurs significations asymptotiques (bilatérales)

La signification (sig) calculée directement sur SPSS, (0.00%), qui est largement inférieure à 5%, cela induit à l'acceptation de la dépendance entre les deux variables, comme étant significative à un niveau de confiance de 95% (cette hypothèse correspond donc à une valeur de Chi-deux qui serait loin de 0), dans notre cas l'indice de chi-deux est 19,678. En plus l'indice de Cramer (V) qui est toujours compris entre 0 et 1, a l'avantage de ne dépendre ni de la forme du tableau ni de la taille de l'échantillon. Dans notre cas l'intensité de liaison est de 53% qui correspond à une dépendance forte. ➡ **Relation de dépendance confirmée**

II.2.1.1.3.1.2 : Croisement de la variable « Adoption du DD » et « l'évolution du CA »

Dans ce qui suit, nous croisons la variable qualitative « adoption du DD par l'entreprise », et l'évolution du CA.

Variables	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
Adoptez-vous le développement durable(Totalement ou Partiellement) dans votre entreprise ? * Depuis votre adoption du développement durable , comment se caractérise-t-elle l'évolution de votre chiffres d'affaires ?	42	60,0%	28	40,0%	70	100,0%

Tableau 67 : Récapitulatif du traitement des observations des variables croisées « Adoption du DD » et «l'évolution du CA»

Indices	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	8,638a	2	,013
Rapport de vraisemblance	9,147	2	,010
Association linéaire par linéaire	7,040	1	,008
Nombre d'observations valides	42		
a. 2 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,43.			

Tableau 68 : Tests du Khi-deux des variables croisées « Adoption du DD » et « l'évolution du CA»

Indices		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,454	,013
	V de Cramer	,454	,013
Nombre d'observations valides		42	

Tableau 69 : Mesures symétriques des variables croisées « Adoption du DD » et «l'évolution du CA»

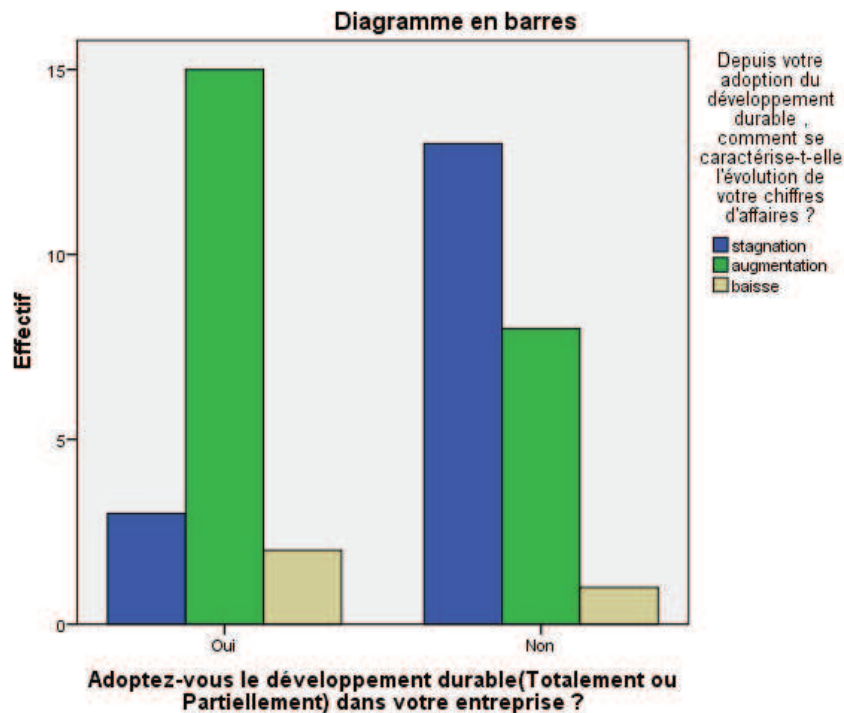


Figure 121 : Figure des variables croisées « Adoption du DD » et «l'évolution du CA»

Commentaires :

Il s'agit de deux variables qualitatives, que l'on a analysés sur SPSS, grâce aux tableaux croisés, avec des graphiques en bâtons, et les indices statistiques Chi-deux et Cramer avec leurs significations asymptotiques (bilatérales)

La signification (sig) calculée directement sur SPSS, (1.3%), qui est inférieure à 5%, cela induit à l'acceptation de la dépendance entre les deux variables, comme étant significative à un niveau de confiance de 95% (cette hypothèse correspond donc à une valeur de Chi-deux qui serait loin de 0), dans notre cas l'indice de chi-deux est 8.638. En plus l'indice de Cramer (V) qui est toujours compris entre 0 et 1, a l'avantage de ne dépendre ni de la forme du tableau ni de la taille de l'échantillon. Dans notre cas l'intensité de liaison est de 45% qui correspond à une dépendance modérée.

➡ **Relation de dépendance confirmée**

II.2.1.1.3.1.3 : Croisement de la variable « Adoption du DD » et « l'évolution des dépenses »

Dans ce qui suit, nous croisons la variable qualitative « adoption du DD par l'entreprise », et l'évolution des dépenses.

Variables	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
Adoptez-vous le développement durable(Totalement ou Partiellement) dans votre entreprise ? * Depuis l'adoption du DD, comment se caractérise l'évolution de vos dépenses?	43	61,4%	27	38,6%	70	100,0%

Tableau 70 : Récapitulatif du traitement des observations des variables croisées « Adoption du DD» et « Evolution des dépenses »

Indices	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,932a	2	,085
Rapport de vraisemblance	6,840	2	,033
Association linéaire par linéaire	,963	1	,326
Nombre d'observations valides	43		
a. 4 cellules (66,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,95.			

Tableau 71 : Tests du Khi-deux des variables croisées « Adoption du DD » et Evolution des dépenses»

Indices		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,339	,085
	V de Cramer	,339	,085
Nombre d'observations valides		43	

Tableau 72 : Mesures symétriques des variables croisées « Adoption du DD » et «Evolution des dépenses »

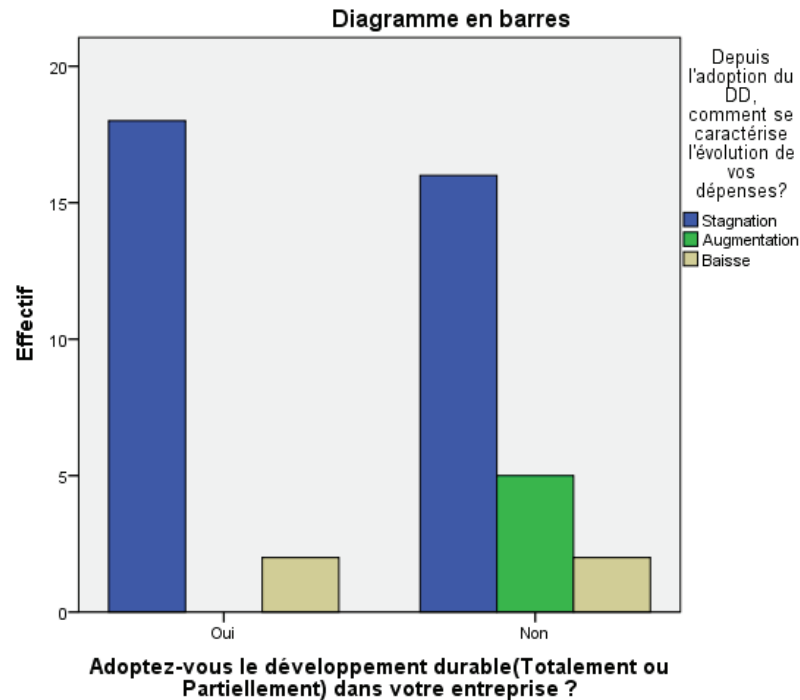


Figure 122 : Figure des variables croisées « Adoption du DD » et « Evolution des dépenses »

Commentaires :

Il s'agit de deux variables qualitatives, que l'on a analysés sur SPSS, grâce aux tableaux croisés, avec des graphiques en bâtons, et les indices statistiques Chi-deux et Cramer avec leurs significations asymptotiques (bilatérales).

La signification (sig) calculée directement sur SPSS, (8.5%), qui est légèrement supérieure à 5%, cela induit à l'acceptation de la dépendance entre les deux variables, comme étant significative à un niveau de confiance de 95% (cette hypothèse correspond donc à une valeur de Chi-deux qui serait loin de 0), dans notre cas l'indice de chi-deux est 4,932. En plus l'indice de Cramer (V) qui est toujours compris entre 0 et 1, a l'avantage de ne dépendre ni de la forme du tableau ni de la taille de l'échantillon. Dans notre cas l'intensité de liaison est de 33,9% qui correspond à une dépendance modérée.

➡ **Relation de dépendance confirmée**

II.2.1.1.3.1.4 : Croisement de la variable « Adoption du DD » et « Amélioration du Goodwill»

Dans ce qui suit, nous croisons la variable qualitative « adoption du DD par l'entreprise », et l'évolution des dépenses.

Variables	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
Adoptez-vous le développement durable(Totalement ou Partiellement) dans votre entreprise ? * Croyez-vous que le Goodwill de votre entreprise, s'est amélioré suite à l'adoption du DD dans vos pratiques managériales ?	41	58,6%	29	41,4%	70	100,0%

Tableau 73 : Récapitulatif du traitement des observations des variables croisées « Adoption du DD» et « Amélioration du Goodwill»

Indices	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	11,873a	2	,003
Rapport de vraisemblance	12,975	2	,002
Association linéaire par linéaire	,321	1	,571
Nombre d'observations valides	41		

a. 3 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,93.

Tableau 74 : Tests du Khi-deux des variables croisées « Adoption du DD » et « Amélioration du Goodwill »

Indices		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,538	,003
	V de Cramer	,538	,003
Nombre d'observations valides		41	

Tableau 75 : Mesures symétriques des variables croisées « Adoption du DD » et «Amélioration du Goodwill »

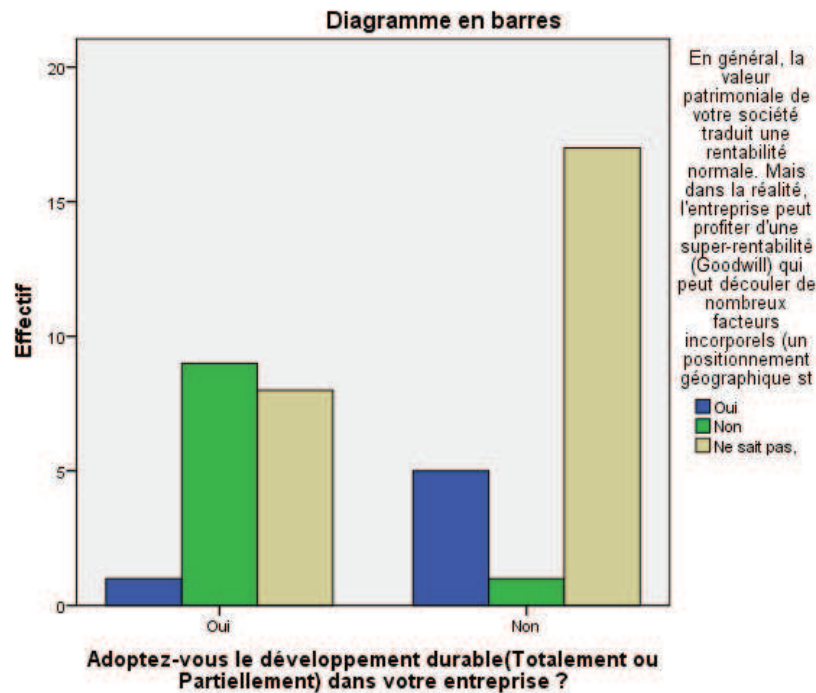


Figure 123 : Figure des variables croisées « Adoption du DD » et « Amélioration du Goodwill»

Commentaires :

Il s'agit de deux variables qualitatives, que l'on a analysés sur SPSS, grâce aux tableaux croisés, avec des graphiques en bâtons, et les indices statistiques Chi-deux et Cramer avec leurs significations asymptotiques (bilatérales)

La signification (sig) calculée directement sur SPSS, (0,3%), qui est largement inférieure à 5%, cela induit à l'acceptation de la dépendance entre les deux variables, comme étant significative à un niveau de confiance de 95% (cette hypothèse correspond donc à une valeur de Chi-deux qui serait loin de 0), dans notre cas l'indice de chi-deux est 11,873. En plus l'indice de Cramer (V) qui est toujours compris entre 0 et 1, a l'avantage de ne dépendre ni de la forme du tableau ni de la taille de l'échantillon. Dans notre cas l'intensité de liaison est de 53,8% qui correspond à une dépendance forte. ➡ **Relation de dépendance confirmée**

II.2.1.1.3.2 : Variables croisées relatives aux freins d'adoption du DD

II.2.1.1.3.2.1 : Raisons de la non adoption du développement durable- Taux d'encadrement

Taux d'encadrement

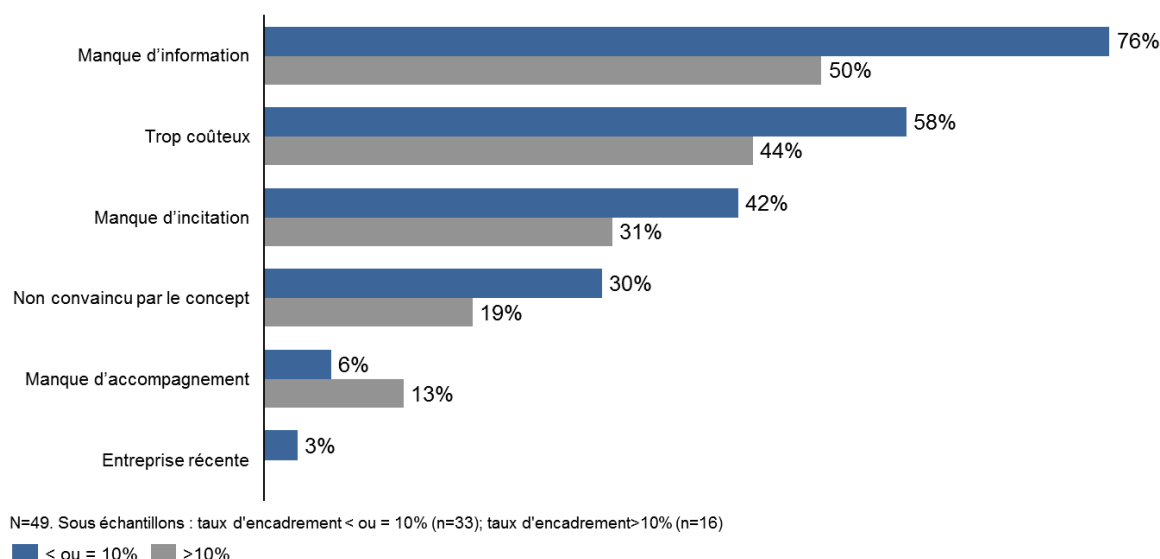


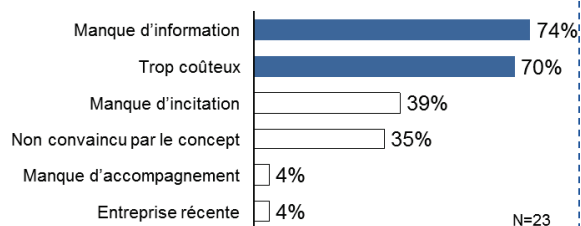
Figure 124: Raisons de la non adoption du développement durable- Taux d'encadrement

Commentaires :

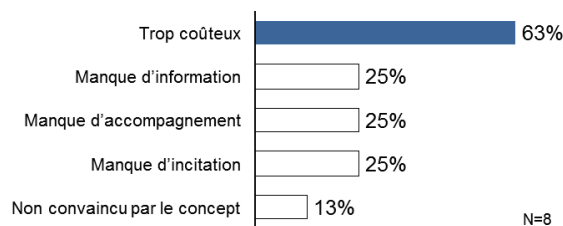
Sur les 49 cas d'entreprises qui ne sont pas engagées dans le DD, ceux qui ont un taux d'encadrement inférieur à 10%, déclarent les principaux freins à la mise en place d'une démarche DD, selon la disposition suivante : 76% manque d'information, 58% trop coûteux et 42% manque d'incitation.

II.2.1.1.3.2.2 : Raisons de la non adoption du développement durable- Capital

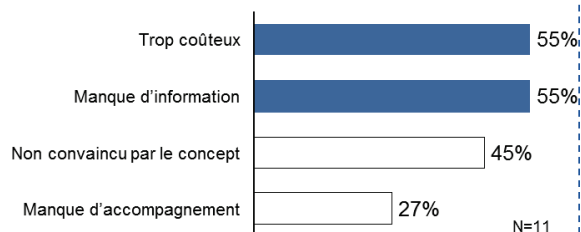
Capital < ou = 0.5 M MAD



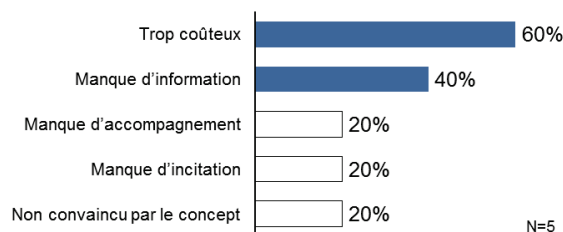
Capital entre 0.51 et 1 M MAD



Capital entre 1.1 et 5 M MAD



Capital entre 5.1 et 10 M MAD



Les sous effectifs ne permettent pas d'obtenir des résultats significatifs

En ce qui concerne la tranche [11 – 50 M MAD], les 2 répondants avancent comme raison le manque d'informations ainsi que le manque d'incitation

Figure 125 : Raisons de la non adoption du développement durable- Capital

Commentaires :

Sur l'ensemble des catégories du capital chez les entreprises sondées, le manque d'information et le coût élevé, sont les principaux freins à la mise en place du DD.

II.2.1.1.3.2.3 : Raisons de la non adoption du développement durable- Chiffres d'affaires

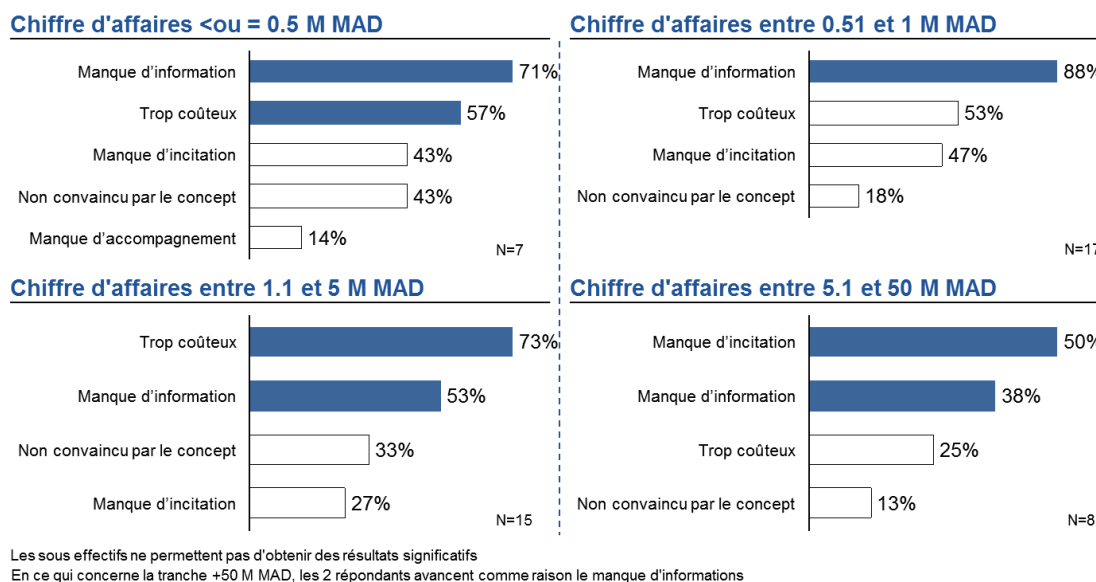


Figure 126 : Raisons de la non adoption du développement durable - Chiffres d'affaires

Commentaires :

Sur l'ensemble des catégories du CA chez les entreprises sondées, le manque d'information et d'orientation et le coût élevé, sont les principaux freins à la mise en place du DD.

II.2.1.1.3.2.5 : Raisons de la non adoption du développement durable- Catégorie d'entreprise

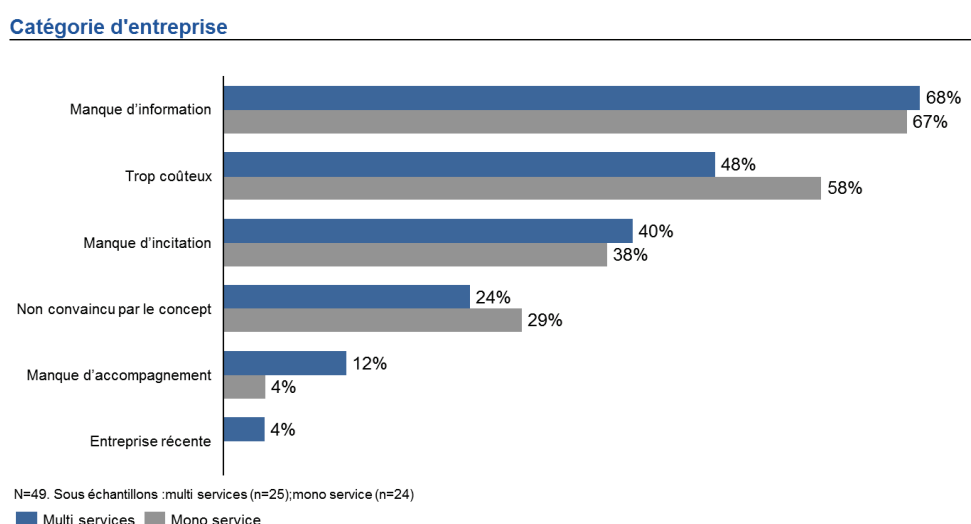


Figure 127 : Raisons de la non adoption du développement durable- Catégorie d'entreprise

Commentaires :

Sur l'ensemble des catégories de prestations offertes par les entreprises sondées (Mono et multi services), le manque d'information et d'orientation, la cherté de la mise en place de la démarche et le manque d'incitation sont les principaux freins à la mise en place du DD.

II.2.1.1.3.2.6 : Obstacles rencontrés lors de la mise en place du développement durable

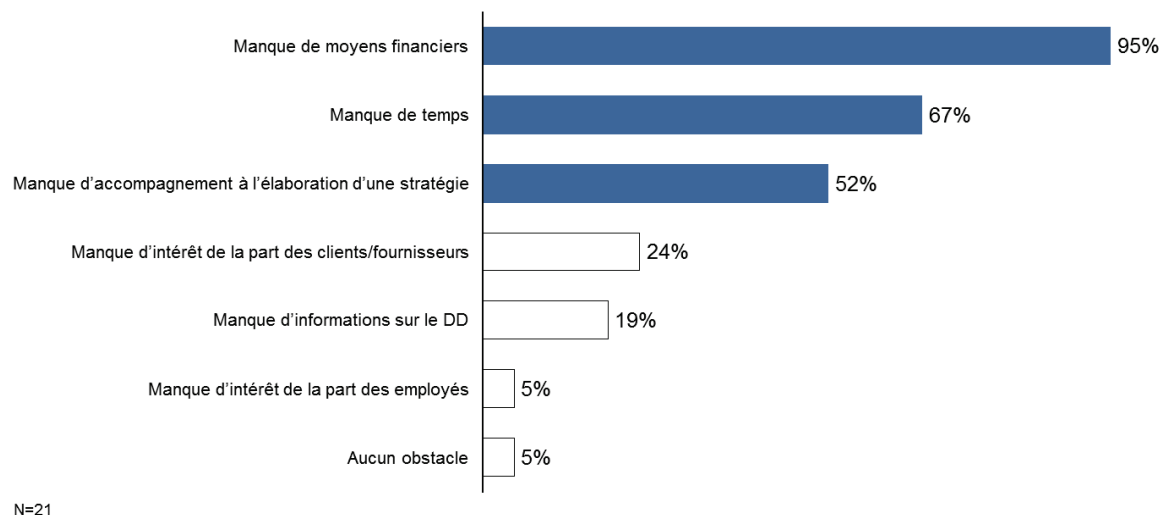


Figure 128 : Obstacles rencontrés lors de la mise en place du développement durable

Commentaires :

Le manque de moyens financiers, suivis du manque de temps et le manque d'accompagnement pour l'élaboration d'une stratégie sont les trois principaux obstacles rencontrés par les entreprises qui ont mis en œuvre le DD.

II.2.1.2 : Discussion des résultats de la recherche

Dans cette section, nous présentons d'une manière corrélées, l'explicitation des relations entre les différentes variables de chaque rubrique de l'enquête, afin de déduire des conclusions porteuses des éléments de réponse à la validation de nos hypothèses. Ces dernières seront traitées avec soin, dans le deuxième paragraphe de cette section, dans un processus de discussion et de validation. Puis en dernier lieu nous présenterons les premières allures de notre modèle de management spécifique en vue d'une mise en place sereine et efficiente des pratiques de DD/RSE chez les prestataires de transport et logistique Marocains.

II.2.1.2.1 : Explication des relations entre les variables

II.2.1.2.1.1 : Identification des entreprises enquêtes

II.2.1.2.1.1.1 : Fiches signalétiques

Fiche signalétique			
N°	Variables	Commentaires	Conclusions
1	Le regroupement des entreprises par ville	80% des entreprises enquêtées sont logées à Casablanca et Tanger, avec une proportion respectivement (67% ; 13%). Les autres touchent d'autres villes principales du Royaume.	La concentration sur les deux villes, était un résultat souhaité, étant donné que ces villes constituent les grands pôles économiques du pays.
2	Domaines d'activités	L'enquête a touché 66% de l'échantillon des prestataires opérant en Transport routier, puis 24% des prestataires en Transport maritime. Le reste se répartie entre le Transport aérien, ferroviaire et la logistique de distribution et d'entrepôt.	La concentration sur le Transport routier était aussi souhaitée, de par son importance dans l'économie Marocaine (75 % du total des flux de marchandises transportées)
3		La moitié des opérateurs interrogés sont des opérateurs spécialisés dans un seul domaine d'activité, et l'autre moitié opérant dans des domaines multi-activités	On conclut que la maturité de l'offre commerciale au Maroc est encore à son état initial, du fait que la majorité des entreprises interrogées offre une seule activité logistique.
4	Age	30% des prestataires enquêtés ont 10 à 20 ans d'exercice. 70% de l'échantillon ont moins de 21 ans.	
5	Effectif	L'effectif moyen des entreprises enquêtées est de 65 personnes. Tous les prestataires interrogés ont un effectif supérieur à 30 personnes. Les effectifs se répartissent comme suit : 10% des cadres, 60% des employés et 30% des ouvriers.	L'effectif varie entre 32 minimums et 474 maximums d'employés. Toutes les entreprises sondées figurent parmi les PME en prestations de transport et logistique.
6	Taux d'encadrement	Le taux d'encadrement auprès des entreprises sondées est de 10% seulement, pour un effectif moyen global de 65 personnes. Plus de la moitié des entreprises enquêtées disposent d'un taux d'encadrement inférieur ou égal à 10%	
7	Capital	Près de la moitié des entreprises sondées ont un capital social inférieur à 500 000 MAD. Par ailleurs, la majorité d'entre elles sont à capitaux 100% marocains	
8	Marché ciblé	3 entreprises sondées sur 4 ciblent le marché international	
9	Chiffres d'affaires	Près des deux tiers des entreprises réalisent un chiffre d'affaires compris entre 0.51 et 5 millions de MAD. Une grande similitude est constatée entre la répartition du CA entre les prestataires mono services et ceux multi services.	
10	Formes juridiques	Presque les deux tiers des prestataires interrogés, ont une forme juridique S.A.R.L, le reste est entièrement crée sous forme de Société anonyme.	
11	Cotation en bourse	Aucune des entreprises enquêtées n'est cotée en bourses des valeurs.	

Tableau 76 : Synthèse des commentaires et conclusions de la partie « Fiche signalétique », de l'enquête

Conclusion :

Les caractéristiques types des entreprises sondées se définissent comme suit :

- Positionnement géographique : Majoritairement à Casa.
- Domaines d'activités : Majoritairement en prestations de transport routier
- Age : âge moyenne 20 ans et demi, mais majoritairement moins de 20 ans
- Effectif : L'effectif moyen des entreprises enquêtées est de 65 personnes.
- Taux d'encadrement : Taux d'encadrement moyen est de 10%
- Capital : majoritairement entre 0,5 et 5 Million de dirhams, à 100% marocains
- Marché ciblé : Majoritairement à l'international
- Chiffres d'affaires : Majoritairement un CA compris entre 0.51 et 5 millions de MAD
- Formes juridiques : Majoritairement S.A.R.L
- Cotation en bourse : totalement non cotées en bourse des valeurs

Encadré 10 : conclusion de la partie « Fiche signalétique », de l'enquête

II.2.1.2.1.1.2 : Profil du dirigeant principal

Profil du dirigeant principal		
N°	Variables	Commentaires
1	Genre	84% des Dirigeant sont des hommes
2	Niveau des études	89% des Dirigeant ont un niveau d'enseignement supérieur
3	Age	44% des Dirigeant se trouvent dans une tranche d'âge entre 40 et 50 ans, suivi de 26% entre 30 et 40 ans
4	Statut du dirigeant	81% des Dirigeant sont des salariés, contre 19% sont des associés ou fondateurs

Tableau 77 : Synthèse des commentaires et conclusions de la partie « Profil du dirigeant principal », de l'enquête

Conclusion :

Le profil type du dirigeant de l'échantillon se caractérise comme suit :

- Genre : Homme,
- Niveau des études : supérieur,
- Age : entre 30 à 50 ans,
- Statut : Salarié

Encadré 11 : conclusion de la partie « Profil du dirigeant principal », de l'enquête

II.2.1.2.1.1.3 : Organisation interne

Organisation interne		
N°	Variables	Commentaires
	<i>Organisation hiérarchique</i>	Une entreprise sur deux dispose d'une organisation hiérarchique. Le reste est réparti entre la structure familiale avec 24%, structure fonctionnelle avec 23% et la structure divisionnelle avec 3%.
2	<i>la prise de décision</i>	Dans près de la moitié des entreprises sondées, la prise de décision est toujours/assez souvent prise par le middle management. Cette proportion est plus importante auprès des entreprises à organisation fonctionnelle
3	<i>la certification</i>	40% des entreprises sondées sont certifiées. La majorité d'entre elles dispose de la certification ISO 9001. Sur les 70 entreprises enquêtées, uniquement deux prestataires sont certifiés chacun ISO14001 et ISO18001.
4	<i>Manuel de procédures</i>	59% des prestataires enquêtés déclarent avoir un manuel de procédures dans leurs organisations.

Tableau 78 : Synthèse des commentaires et conclusions de la partie « Organisation interne », de l'enquête

Conclusion :

L'organisation interne type de l'échantillon se caractérise comme suit :

- Organisation hiérarchique : Majoritairement optent pour une structure hiérarchique
- la prise de décision : assez souvent la prise de décision est prise par le middle management.
- la certification : Les entreprises enquêtées ne sont pas certifiées (60%)
- Manuel de procédures : plus de la moitié disposent d'un manuel de procédures

Encadré 12 : conclusion de la partie «Organisation interne », de l'enquête

II.2.1.2.1.1.4 : Organisation interne

Système d'information		
N°	Variables	Commentaires
1	<i>Logiciels et systèmes informatiques</i>	80% des entreprises sondées disposent d'un système d'informations Parmi les entreprises utilisatrices de S.I, les 2/3 utilisent des bases de données Excel/Access. Le recours aux ERP est de 36% sur les questionnaires répondus, soit 20 prestataires.
2	<i>Utilisation du Web</i>	Deux tiers des entreprises sondées ont une présence sur le web Un peu plus des 2/3 disposent d'un site web qu'elles maintiennent avec leurs propres ressources

Tableau 79 : Synthèse des commentaires et conclusions de la partie « Système d'information », de l'enquête

Conclusion :

Le système d'information type de l'échantillon se caractérise comme suit :

- Logiciels et systèmes informatiques : Majoritairement elles disposent des systèmes d'information (Excel, Access, ERP)
- Utilisation du Web : Majoritairement elles disposent une présence sur le Web

Encadré 13 : conclusion de la partie « Système d'information », de l'enquête

II.2.1.2.1.1.5 : Stratégie d'entreprise/Stratégie logistique

Stratégie d'entreprise/Stratégie logistique		
N°	Variables	Commentaires
1	Objectifs poursuivis	Deux tiers des entreprises sondées ont pour objectif d'accroître la fidélité de leurs clients. L'accroissement de part de marché est déclaré par 47% des prestataires, 41% pour l'accroissement des revenus et profits et 30% pour la réduction des coûts d'exploitation.
2	Stratégies poursuivies	La majorité des entreprises interrogées optent pour une différenciation par la qualité, externalisent le transport en amont et 1/3 d'entre elles ont mis en place une collaboration logistique.
3	Critères de performance adoptés	Le taux de service client (67%), suivi des coûts logistiques (50%), sont les principaux critères de performance adoptés par la majorité des entreprises sondées
4	problématiques fortement contraignantes à l'entreprise	La difficulté de maintenir un taux de service client élevé (31%) est la principale problématique contraignante auprès des entreprises sondées, suivie de la réduction des coûts logistique (24%).
5	Freins au développement de la logistique	Presque la moitié des prestataires interrogés peinent contre le manque des ressources financière, comme principal frein au développement de leur logistique. Le manque d'offres de solutions se situe comme second principal frein (33%)
6	Engagement dans la pratique du DD	30% des prestataires sondés déclarent solennellement leur engagement dans la pratique du DD.

Tableau 80 : Synthèse des commentaires et conclusions de partie « Stratégie d'entreprise/Stratégie logistique », de l'enquête

Conclusion :

Stratégie d'entreprise/Stratégie logistique type de l'échantillon se caractérise comme suit :

- Objectifs poursuivis : Majoritairement l'accroissement de la fidélité de leurs clients
- Stratégies poursuivies : Majoritairement la différenciation par la qualité et l'externalisation du transport en amont
- Critères de performance adoptés : Le suivi du taux de service client et les coûts logistiques,
- problématiques fortement contraignantes à l'entreprise : La difficulté de maintenir un taux de service client élevé
- Freins au développement de la logistique : le manque des ressources financière
- Engagement dans la pratique du DD : uniquement 30% sont engagées en DD (soit 21 cas)

Encadré 14 : Conclusion de la partie « Stratégie d'entreprise/Stratégie logistique », de l'enquête

II.2.1.2.1.2 : Le développement durable auprès des entreprises enquêtées

II.2.1.2.1.2.1 : Le concept du développement durable

Le concept du développement durable		
N°	Variables	Commentaires
1	<i>Caractéristique des entreprises adoptant le DD</i>	30% des entreprises sondées adoptent le développement durable Sur les 30% (soit 21 entreprises), qui adoptent le DD, elles se caractérisent comme suit : - Un taux d'encadrement supérieur à 10% - Un Capital qui varie entre 1.1 million MAD et supérieur à 10 M MAD - Un CA qui varie entre 1.1 million MAD et supérieur à 51 M MAD - Une prestation mono service
2	<i>Début d'adoption du DD</i>	La moitié des entreprises qui ont adopté le développement durable l'ont fait récemment (de 1 à 5 ans)
3	<i>Origines de la démarche de l'adoption du DD</i>	L'image de marque de l'entreprise constitue la principale raison qui est à l'origine de l'adoption du développement durable par les entreprises sondées
4	<i>Principales améliorations</i>	L'image de l'entreprise (52%) et la motivation/fidélisation du personnel (52%) sont les principales améliorations constatées par les entreprises dans le cadre de la mise en œuvre du développement durable
5	<i>Effets négatifs constatés après la mise en œuvre DD</i>	71% des entreprises qui ont mis en œuvre le DD estiment que cette mise en œuvre ne présente pas d'effets négatifs Quant à celles qui estiment des effets négatifs (6cas), à part quasi égale les effets sont : les coûts supplémentaires, l'éloignement des objectifs premiers d'activités et la logistique supplémentaires avec les clients et les fournisseurs.
6	<i>Impact du DD sur la performance des entreprises</i>	64% des entreprises sondées pensent que le développement durable a un impact positif sur la performance et la compétitivité de l'entreprise Ces entreprises (soit 45 cas), se caractérisent comme suit : - Un taux d'encadrement supérieur à 10% - Un CA qui varie entre 5.1 million MAD et supérieur à 51 M MAD - Des prestations multi services
7		Les 21 prestataires (30%) engagés en DD, pensent que la démarche DD a un impact positif sur la performance et la compétitivité de leurs organisations Les 70% (soit 49 cas) sont répartis comme suit : 49% pensent positivement sur l'impact de DD sur les performances et la compétitivité des organisations, 2% pensent qu'il n'y a pas d'impact, et 49% méconnaissent la réponse.

Tableau 81 : Synthèse des commentaires et conclusions de la partie « Le concept du développement durable », de l'enquête

Le concept du développement durable		
N°	Variables	Commentaires
8		<ul style="list-style-type: none"> - Globalement, pour les prestataires qui adoptent le DD (21 cas), le <i>manque de main d'œuvre qualifiée</i> (37%), suivi de contraintes d'infrastructures, sont les principales contraintes qui pèsent sur la performance des entreprises ces deux dernières années. - Quant aux prestataires n'adoptant pas le DD, 35% méconnaissent la réponse, et 27% peinent contre le <i>manque de main d'œuvre qualifiés</i>
9		<ul style="list-style-type: none"> - Les prestataires ayant un taux d'encadrement supérieur à 10% (soit 31 cas), déclarent à 55% le <i>manque de main d'œuvre qualifié</i> comme principales contraintes, suivi des contraintes en management de qualité (26%). - Quant aux prestataires ayant moins de 10% en taux d'encadrement, 33% méconnaissent la réponse, et 23% peinent aussi contre le manque de main d'œuvre qualifiés
10	Contraintes pour les entreprises appliquant le DD	<ul style="list-style-type: none"> - Les prestataires ayant un <i>capital</i> inférieur ou égal à 500.000 MAD (soit 32 cas), déclarent à 28% le <i>manque de main d'œuvre qualifié</i> comme principale contrainte, suivi des contraintes liées à l'accès au financement (16%). - Quant à ceux ayant un capital entre 0.51 M MAD et 1M MAD, plus que la moitié (55%) souffrent du <i>manque de main d'œuvre qualifiés</i> et 36% du manque de mise en œuvre des nouvelles technologies. - Les prestataires ayant un capital entre 1.1 M MAD et 5M MAD (soit 17 cas), déclarent à 41% le <i>manque de main d'œuvre qualifié</i> comme principale contrainte, suivi des contraintes liées au management de la qualité (29%). - Quant à ceux ayant un capital entre 5.1 M MAD et 10M MAD (soit 08 cas), la moitié (50%) souffrent du <i>manque de main d'œuvre qualifiés</i> et 25% des contraintes liées au management de la qualité (25%).
11		<ul style="list-style-type: none"> - Les prestataires ayant un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 500.000 MAD (soit 11 cas), déclarent à 36% le <i>manque de main d'œuvre qualifié</i> comme principale contrainte. - Quant à ceux ayant un capital entre 0.51 M MAD et 1M MAD (11 cas), 30% souffrent des contraintes liées au management de la qualité. - Les prestataires ayant un capital entre 1.1 M MAD et 5M MAD (soit 23 cas), déclarent à 35% le <i>manque de main d'œuvre qualifié</i> comme principale contrainte, suivi des contraintes liées aux infrastructures (26%). - Quant à ceux ayant un capital entre 5.1 M MAD et 10M MAD (soit 12 cas), plus que la moitié (58%) souffrent du <i>manque de main d'œuvre qualifiés</i> et 25% réclament des contraintes liées au management de la qualité (25%). - Les prestataires ayant un capital entre supérieur ou égale à 50M MAD (soit 2 cas), déclarent l'unanimité des contraintes liées au <i>manque de main d'œuvre qualifié</i>.
12	Contraintes rencontrées – catégorie d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Les prestataires travaillant multi services (soit 34 cas), déclarent à 38% le <i>manque de main d'œuvre qualifié</i> comme principale contrainte, suivi du manque de mise en œuvre des nouvelles solutions (18%). - Quant à ceux travaillant mono service (soit 36 cas), aussi 36% d'entre eux souffrent du <i>manque de main d'œuvre qualifiés</i> suivi des contraintes liées aux infrastructures (26%).

Tableau 82 : Synthèse des commentaires et conclusions de la partie « Système d'information», de l'enquête

Conclusion :

La perception type du concept du développement durable de l'échantillon se caractérise comme suit :

- Caractéristique des entreprises adoptant le DD : Un taux d'encadrement supérieur à 10%, Un Capital qui varie entre 1.1 million MAD et supérieur à 10 M MAD, Un CA qui varie entre 1.1 million MAD et supérieur à 51 M MAD et Une prestation mono service,
- Début d'adoption du DD : une démarche récente (de 1 à 5 ans),
- Origines de la démarche de l'adoption du DD : Améliorer l'image de marque de l'entreprise,
- Principales améliorations : L'image de l'entreprise et la motivation/fidélisation du personnel,
- Effets négatifs constatés après la mise en œuvre DD : la plupart (71%) sans effet négatif,
- Impact du DD sur la performance des entreprises : la plupart (64%) déclarent qu'elles ont eu un impact positif sur leurs performances et compétitivité.
- Contraintes pour les entreprises appliquant le DD : Globalement le manque de main d'œuvre qualifiée, problèmes liés au Management de la qualité et des contraintes d'infrastructure.

Encadré 15 : conclusion de la partie « Le concept du développement durable », de l'enquête

II.2.1.2.1.2.2 : L'aspect sociétal

L'aspect sociétal		
N°	Variables	Commentaires
1	Attention accordée lors du recrutement	La majorité des entreprises sondées prêtent une attention particulière aux candidats compétents lors du recrutement. Cela dit, près de la moitié des entreprises qui ont mis en place le DD sont indifférents aux statuts sociétaux des candidats
2	Actions de communication externe sur la RSE	D'une manière générale, 40% des entreprises sondées ont mis en place des actions de communication externe pour leurs activités de responsabilité sociale et environnementale Ces entreprises (soit 28 cas), se caractérisent comme suit : <ul style="list-style-type: none"> - Un taux d'encadrement supérieur à 10%, - Un CA qui varie entre 5.1 million MAD et supérieur à 51 M MAD, - Des prestations mono services.
3		Les principaux vecteurs de communications des activités RSE chez les entreprises enquêtées, est le rapport social (62%), suivi de communication dans la presse et par les lettres d'information (29%), puis le Marketing social (14%) et en fin à travers les rapports environnementaux (10%).
4	Prédisposition & intentions à la prise en compte de la RSE	81% des entreprises sondées affirment qu'elles disposent ou comptent disposer d'une responsabilité sociétale, définie par la majorité comme étant des actions au bénéfice des employés. Ces entreprises (soit 57 cas), se caractérisent comme suit : <ul style="list-style-type: none"> - Un taux d'encadrement supérieur à 10%, - Un CA qui varie entre 5.1 million MAD et supérieur à 51 M MAD, - Des prestations mono services.
5		Les 57 entreprises ayant adopté le DD, déclarent à l'unanimité que leurs actions en matière de la RSE, est au profit de leurs employés (Protection physique & sociale et les droits des collaborateurs).
6	Rôle dans le développement du tissu économique local	77% des entreprises jouent un rôle dans le développement du tissu économique local Ces entreprises (soit 54 cas), se caractérisent comme suit : <ul style="list-style-type: none"> - Un taux d'encadrement supérieur à 10%, - Un CA qui varie entre 1.1 million MAD et supérieur à 51 M MAD, - Des prestations mono services.
7		76% des entreprises sondées participent par des actions ponctuelles de prospection auprès des partenaires économiques locaux, contre 53% qui participent par des actions systématiques pour développer le tissu économique local ;
8	Engagement associatif et citoyen	53% des entreprises disposent ou comptent disposer d'un engagement associatif et citoyen Ces entreprises (soit 37 cas), se caractérisent comme suit : <ul style="list-style-type: none"> - Un taux d'encadrement supérieur à 10%, - Un CA supérieur à 51 M MAD, - Des prestations mono services.
9		67% des entreprises ayant des engagements associatif et citoyen, soit 25 cas, donnent à leurs collaborateurs la liberté de s'engager dans des activités qui l'intéressent en son nom mais pas au nom de l'entreprise, suivi de 17% des entreprises ayant des représentations dans des associations liées plus ou moins directement à leurs activités par l'intermédiaire de certains collaborateurs qui s'y impliquent pleinement ;
10	Rôle auprès des établissements d'enseignement et de formation	36% seulement des entreprises jouent ou comptent jouer un rôle auprès des établissements d'enseignement et de formation Ces entreprises (soit 25 cas), se caractérisent comme suit : <ul style="list-style-type: none"> - Un taux d'encadrement supérieur à 10%, - Un capital social qui varie entre 0.51 million MAD à 10 M MAD, - Un CA qui varie entre 5.1 million MAD et supérieur à 51 M MAD, - Des prestations mono services.
11		Sur les 25 entreprises engagées dans les activités liées à l'éducation et la formation, 64% s'engagent dans la participation à la formation de ses futurs collaborateurs à travers les stages, suivi des intentions de partenariats avec les opérateurs de formations (18%).
12	Rôle dans les fédérations et syndicats professionnels	29% des entreprises jouent ou comptent jouer un rôle dans les fédérations et syndicats professionnels Ces entreprises (soit 25 cas), se caractérisent comme suit : <ul style="list-style-type: none"> - Un taux d'encadrement supérieur à 10%, - Un capital social qui varie entre 0.51 million MAD à 10 M MAD,

		<ul style="list-style-type: none"> - Un CA qui varie entre 5.1 million MAD et supérieur à 51 M MAD, - Des prestations mono services.
13		Sur les 25 entreprises ayant des engagements auprès des fédérations et syndicats professionnels, 29% adhèrent à plusieurs fédérations professionnelles, suivi de 14% qui assument des rôles officiels dans plusieurs fédérations, contre 57% qui comptent s'impliquer dans les trois prochaines années.
14	<i>Engagement & initiation dans des engagements citoyens ou associatifs de l'équipe de direction</i>	<p>29% des entreprises seulement ont un dirigeant ou une équipe dirigeante qui a ou qui compte s'engager à initier des engagements citoyens ou associatifs.</p> <p>Ces entreprises (soit 25 cas), se caractérisent comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un taux d'encadrement supérieur à 10%, - Un capital social qui varie entre 0.51 million MAD à 10 M MAD, - Un CA qui varie entre 5.1 million MAD et supérieur à 51 M MAD, - Des prestations multi services.
15		Sur les 25 entreprises dont les équipes de direction sont engagées auprès des fédérations et syndicats professionnels, 43% adhèrent à plusieurs fédérations professionnelles à la recherche systématique d'en faire profiter leurs entreprises, suivi de 29% qui s'engagent à titre personnel et sans se donner l'objectif d'en faire profiter leurs entreprise ;
16	<i>Engagement au respect de droits de l'Homme</i>	<p>59% des entreprises ont ou comptent mettre en place des engagements vis-à-vis du respect fondamental des droits de l'Homme.</p> <p>Ces entreprises (soit 41 cas), se caractérisent comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un taux d'encadrement supérieur à 10%, - Un capital social qui varie entre 0.51 million MAD à 10 M MAD, - Un CA qui varie entre 5.1 million MAD et supérieur à 51 M MAD, - Des prestations multi et mono services.
17		Sur les 41 entreprises engagées dans le respect des droits de l'Homme, 86% traitent des plaintes de ses collaborateurs au cas par cas, contre 14% comptent s'engager dans une politique systématique du respect de droit de l'Homme dans les trois prochaines années ;

Tableau 83 : Synthèse des commentaires et conclusions de la partie « L'aspect sociétal », de l'enquête

Conclusion :

Le comportement type de l'échantillon sondé vis à vis de l'aspect sociétal du DD se caractérise comme suit :

- Attention accordée lors du recrutement : Attention particulière aux candidats compétents,
- Actions de communication externe sur la RSE : 40% des entreprises sondées ont mis en place des actions de communication externe à travers les rapports sociaux, la presse et les lettres d'information,
- Prédilection & intentions à la prise en compte de la RSE : La plupart (81%) s'engagent dans la RSE à travers des actions au bénéfice de leurs employés (étant des actions au bénéfice des employés),
- Rôle dans le développement du tissu économique local : La plupart (77%) s'engagent dans des actions ponctuelles de prospection auprès des partenaires économiques locaux,
- Engagement associatif et citoyen : légèrement plus que la moitié (53%) des entreprises disposent ou comptent disposer d'un engagement associatif et citoyen,
- Rôle auprès des établissements d'enseignement et de formation : légèrement plus que le tiers (36%) des entreprises jouent ou comptent jouer un rôle auprès des établissements d'enseignement et de formation à travers les stages de formation,
- Rôle dans les fédérations et syndicats professionnels : 29% des entreprises jouent ou comptent jouer un rôle dans les fédérations et syndicats professionnels,
- Engagement & initiation dans des engagements citoyens ou associatifs de l'équipe de direction : 29% des entreprises jouent ou comptent jouer un rôle dans les fédérations et syndicats professionnels,
- Engagement au respect de droits de l'Homme : 59% des entreprises ont ou comptent mettre en place des engagements vis-à-vis du respect fondamental des droits de l'Homme (traitent des plaintes de ses collaborateurs au cas par cas).
- Attributs généraux dominants dans le volet « aspect sociétal » :

Le taux d'encadrement	supérieur à 10%,
Le capital social	varie entre 0.51 million MAD à 10 M MAD,
Le chiffre d'affaires	varie entre 5.1 million MAD et supérieur à 51 M MAD,
Nature des prestations	mono services.

Encadré 16 : conclusion de la partie « L'aspect sociétal », de l'enquête

II.2.1.2.1.2.3 : L'aspect économique et financier

L'aspect économique et financier		
N°	Variables	Commentaires
1	<i>affectation des ressources humaines et financières à la gestion de l'environnement</i>	73% des entreprises sondées ont affecté des ressources humaines et financières à la gestion de l'environnement Ces entreprises (soit 51 cas), se caractérisent comme suit : - Un taux d'encadrement dans les alentours de 10%, - Un capital social qui varie entre 1.1 million MAD à 5 M MAD, - Un CA qui varie entre 1.1 million MAD et supérieur à 5 M MAD, - Des prestations multi et mono services.
2		Les 51 entreprises ayant affectées des ressources humaines et matérielles à la gestion de l'environnement, déclarent que le collaborateur s'occupe de la définition du budget (suivant les instructions de la direction) qui pourrait être alloué à des actions en faveur de l'environnement.
3	<i>Allocation d'un budget aux investissements environnementaux</i>	36% des entreprises sondées allouent systématiquement un budget aux investissements environnementaux Ces entreprises (soit 25 cas), se caractérisent comme suit : - Un taux d'encadrement supérieur à 10%, - Un capital social qui varie entre 0.51 million MAD à 10 M MAD, - Un CA qui varie entre 1.1 million MAD et supérieur à 51 M MAD, - Des prestations mono services.
4		Les 62% entreprises sondées déclarent avoir affecté des ressources humaines et matérielles à la gestion de l'environnement et déclarent que le collaborateur s'occupe de la définition du budget (suivant les instructions de la direction) qui pourrait être alloué à des actions en faveur de l'environnement.
5	<i>Situation de l'entreprise après adoption du DD</i>	D'une manière générale, l'adoption du développement durable a un impact satisfaisant à très satisfaisant sur la situation économique et financière de l'entreprise. - 90% déclarent leur satisfaction en matière de réduction des coûts et l'amélioration de la productivité, - 71% sont satisfaits par l'utilisation de leurs actifs, et - 62% sont satisfaits par la réduction du risque.
6	<i>L'impact du DD sur le CA, les dépenses et le goodwill</i>	Chez les 21 cas d'entreprises ayant adoptées systématiquement le DD, son impact sur le chiffre d'affaires et les dépenses est globalement positif. Il est par contre mitigé pour le goodwill - 71% déclarent que leur CA a eu une augmentation après l'adoption du DD, - 86% sont satisfaits par la stagnation de leurs dépenses, et - 43% sont satisfaits de l'amélioration de leur Goodwill.

Tableau 84 : Synthèse des commentaires et conclusions de la partie « L'aspect économique et financier », de l'enquête

Conclusion :

Le comportement type de l'échantillon sondé vis à vis de l'aspect économique et financier du DD se caractérise comme suit :

- Affectation des ressources humaines et financières à la gestion de l'environnement : la plupart (73%) déclarent affirmatives (la définition du budget),
- Allocation d'un budget aux investissements environnementaux : Légèrement plus que le tiers (36%), les entreprises sondées allouent systématiquement un budget aux investissements environnementaux,
- Situation de l'entreprise après adoption du DD : la majorité (90%) déclare leur satisfaction de la mise en place du DD,
- L'impact du DD sur le CA, les dépenses et le goodwill : La plupart sont satisfaites de l'impact du DD sur le CA (71%) et les dépenses (86%), pourtant 43% sont satisfaites de l'amélioration du Goodwill

Encadré 17 : conclusion de la partie « L'aspect économique et financier », de l'enquête

II.2.1.2.1.2.4 : L'aspect environnemental

L'aspect environnemental		
N°	Variables	Commentaires
1	<i>risques identifiés, mesurés et gérés au cas par cas</i>	36% des entreprises affirment que leurs risques sont identifiés, mesurés et gérés au cas par cas Ces entreprises (soit 25 cas), se caractérisent comme suit : - Un taux d'encadrement dans les alentours de 10%, - Un capital social qui varie entre 1,1 million MAD à 5 M MAD, - Un CA qui varie entre 0,5 million MAD et supérieur à 5 M MAD, - Des prestations mono services.
2		Sur les 21 cas d'entreprises engagées dans le DD, 67% (soit 14) affirment que leurs risques sont identifiés, mesurés et gérés au cas par cas.
3	<i>l'analyse de l'impact environnemental et définition des plans d'actions</i>	26% des entreprises ont réalisé l'analyse de leurs impacts et défini leurs plans d'actions Ces entreprises (soit 18 cas), se caractérisent comme suit : - Un taux d'encadrement dans les alentours de 10%, - Un capital social qui varie entre 1,1 million MAD à 5 M MAD, - Un CA qui varie entre 0,5 million MAD et supérieur à 51 M MAD, - Des prestations multi services.
4		Sur les 21 cas d'entreprises engagées dans le DD, 86% (soit 18) affirment qu'ils analysent les impacts environnementaux et ils définissent des plans d'action.
5	<i>Mise en place d'outils de mesure d'émission de CO²</i>	La majorité des entreprises sondées n'ont pas mis en place d'outils de mesure d'émission de CO ²
6	<i>Actions en matière de compensation de carbone</i>	Aucune entreprise n'a entrepris des actions en matière de compensation de carbone
7	<i>Intégration des salariés dans la dynamique environnementale</i>	76% des entreprises sondées intègrent ou comptent intégrer leurs salariés dans leur dynamique environnementale Ces entreprises (soit 53 cas), se caractérisent comme suit : - Un taux d'encadrement dans les alentours de 10%, - Un capital social qui varie entre 1,1 million MAD à 50 M MAD, - Un CA qui varie entre 0,5 million MAD et supérieur à 51 M MAD, - Des prestations mono services.
8		Sur les cas des entreprises engagées en DD, l'intégration des salariés dans la dynamique environnementale se manifestent par 48% d'activités sous forme d'un plan d'information et de formation, et 52% sous forme de groupes de travail.
9	<i>communication régulière sur l'environnement auprès des parties prenantes externes</i>	19% seulement des entreprises interrogées communiquent régulièrement sur l'environnement auprès de leurs parties prenantes externes Ces entreprises (soit 13 cas), se caractérisent comme suit : - Un taux d'encadrement dans les alentours de 10%, - Un capital social qui varie entre 1,1 million MAD à 10 M MAD, - Un CA qui varie entre 1,1 million MAD et supérieur à 51 M MAD, - Des prestations mono services.
10		Sur les cas des entreprises engagées en DD, 57% des entreprises communiquent régulièrement sur l'environnement auprès des parties prenantes externes.
11	<i>Normes et standards environnementaux</i>	En termes de normes ou de standards environnementaux, 71% des entreprises sondées respectent la réglementation en vigueur dans le secteur

Tableau 85 : Synthèse des commentaires et conclusions de la partie « L'aspect environnemental », de l'enquête

Conclusion :

Le comportement type de l'échantillon sondé vis à vis de l'aspect économique et financier du DD se caractérise comme suit :

- Risques identifiés, mesurés et gérés au cas par cas : Légèrement plus qu'un tiers (36%) des entreprises affirment que leurs risques sont identifiés,
- L'analyse de l'impact environnemental et définition des plans d'actions : 26% des entreprises ont réalisé l'analyse de leurs impacts et défini leurs plans d'actions,
- Mise en place d'outils de mesure d'émission de CO² : La majorité des entreprises sondées n'ont pas mis en place d'outils de mesure d'émission de CO²,
- Actions en matière de compensation de carbone : Aucune entreprise n'a entrepris des actions en matière de compensation de carbone,
- Intégration des salariés dans la dynamique environnementale : trois quarts des entreprises sondées intègrent ou comptent intégrer leurs salariés dans leur dynamique environnementale,
- Communication régulière sur l'environnement auprès des parties prenantes externes : Un quart des entreprises interrogées communiquent régulièrement sur l'environnement auprès de leurs parties prenantes externes,
- Normes et standards environnementaux : la plupart (71%) des entreprises sondées respectent la réglementation en vigueur dans le secteur.

Encadré 18 : conclusion de la partie « L'aspect économique et financier », de l'enquête

II.2.1.2.1.3 : Freins à l'adoption du développement durable dans les entreprises sondées

Freins à l'adoption du DD dans les entreprises sondées		
N°	Variabiles	Commentaires
1	<i>Raisons de la non adoption du développement durable – En général</i>	Sur les 49 cas d'entreprises qui ne sont pas engagées dans le DD, le manque d'information (67%) et la perception relative au coût de mise en œuvre (53%) arrivent en tête des raisons pour lesquelles certaines entreprises n'adoptent pas le développement durable.
2	<i>Taux d'encadrement</i>	Sur les 49 cas d'entreprises qui ne sont pas engagées dans le DD, ceux qui ont un taux d'encadrement inférieur à 10%, déclarent les principaux freins à la mise en place d'une démarche DD, selon la disposition suivante : 76% manque d'information, 58% trop coûteux et 42% manque d'incitation.
3	<i>Capital</i>	Sur l'ensemble des catégories du capital chez les entreprises sondées, le manque d'information et le coût élevé, sont les principaux freins à la mise en place du DD.
4	<i>Chiffres d'affaires</i>	Sur l'ensemble des catégories du CA chez les entreprises sondées, le manque d'information et d'orientation et le coût élevé, sont les principaux freins à la mise en place du DD.
5	<i>Nature de prestation : Mono ou multi services</i>	Sur l'ensemble des catégories de prestations offertes par les entreprises sondées (Mono et multi services), le manque d'information et d'orientation, la cherté de la mise en place de la démarche et le manque d'incitation sont les principaux freins à la mise en place du DD.
6	<i>Obstacles rencontrés lors de la mise en place du DD</i>	Le manque de moyens financiers, suivis du manque de temps et le manque d'accompagnement pour l'élaboration d'une stratégie sont les trois principaux obstacles rencontrés par les entreprises qui ont mis en œuvre le DD.

Tableau 86 : Synthèse des commentaires et conclusions de la partie « Freins à l'adoption du DD dans les entreprises sondées », de l'enquête

Conclusion :

Le comportement type de l'échantillon sondé vis à vis de l'aspect économique et financier du DD se caractérise comme suit :

- Raisons de la non-adoption du développement durable : le manque d'information (67%) et la perception relative au coût de mise en œuvre (53%),
- Taux d'encadrement : inférieur à 10%, 76% manque d'information, 58% trop coûteux et 42% manque d'incitation.
- Capital : Sur l'ensemble des catégories du CA chez les entreprises sondées, le manque d'information et le coût élevé,
- Chiffres d'affaires : Sur l'ensemble des catégories du CA chez les entreprises sondées, le manque d'information et d'orientation et le coût élevé,
- Nature de prestation : Sur l'ensemble des catégories de prestations offertes par les entreprises sondées (Mono et multi services), le manque d'information et d'orientation, la cherté de la mise ne place de la démarche et le manque d'incitation,
- Obstacles rencontrés lors de la mise en place du DD : Le manque de moyens financiers, suivis du manque de temps et le manque d'accompagnement.

Encadré 19 : conclusion de la partie « Freins à l'adoption du DD dans les entreprises sondées », de l'enquête

II.2.1.2.2 : Discussion et validation des hypothèses

L'enjeu de la mise en place du DD dans les entreprises Marocaines d'une manière générale, et chez les prestataires logistiques en particulier, ce n'est pas une mince affaire. Or bien que les entreprises sondées ne soient pas engagées officiellement dans ladite démarche, elles s'engagent partiellement dans plusieurs aspects de la RSE et le DD. De même, les 21 cas d'entreprises engagées en DD (30%), dans plusieurs reprises échappent à l'engagement global dans les exigences de la RSE/DD.

II.2.1.2.2.1 : Le niveau de maturité en DD/RSE chez les entreprises engagées

Au terme de cette étude empirique, visant la découverte des pratiques de DD/RSE chez les PL au Maroc, nous avons pu constater que les objectifs d'accès à l'information ont été atteints sur le plan qualitatif, néanmoins sur le plan quantitatif, les entreprises enquêtées reflètent un niveau d'implication moyenne tant dans les pratiques du DD que dans la prédisposition et la volonté de s'y mettre dans le futur proche ou moyen.

Ce constat alarmant est démontré par le graphique ci-après, montrant que sur l'ensemble des rubriques de l'étude, la moyenne des réponses favorables est moyenne à légèrement supérieur à la moyenne par rapport à la norme (4 points)⁶³⁶.

Rubriques du questionnaire	Niveau de maturité	%
Aspects Sociétaux	2,67	67%
Aspects financiers & économiques	2,83	71%
Aspects environnementaux	2,00	50%
Normes	4,00	100%

Tableau 87 : Répartition du niveau de maturité en DD/RSE chez les entreprises engagées

Source : Elaboration propre

⁶³⁶ Le mode de calcul s'est effectué comme suit : les questions ont été notées sur quatre échelles : un point (1) est attribué pour une réponse défavorable ou une inexistence de l'objet de la question; deux points (2) sont attribués à des questions ayant eu des réponses favorables mais insuffisantes nécessitant davantage d'effort et d'implication ; trois points (3) ont été attribués à des réponses favorables et suffisantes ; et quatre points ont été attribués à des réponses favorables avec un niveau de performance élevé ou excellent.

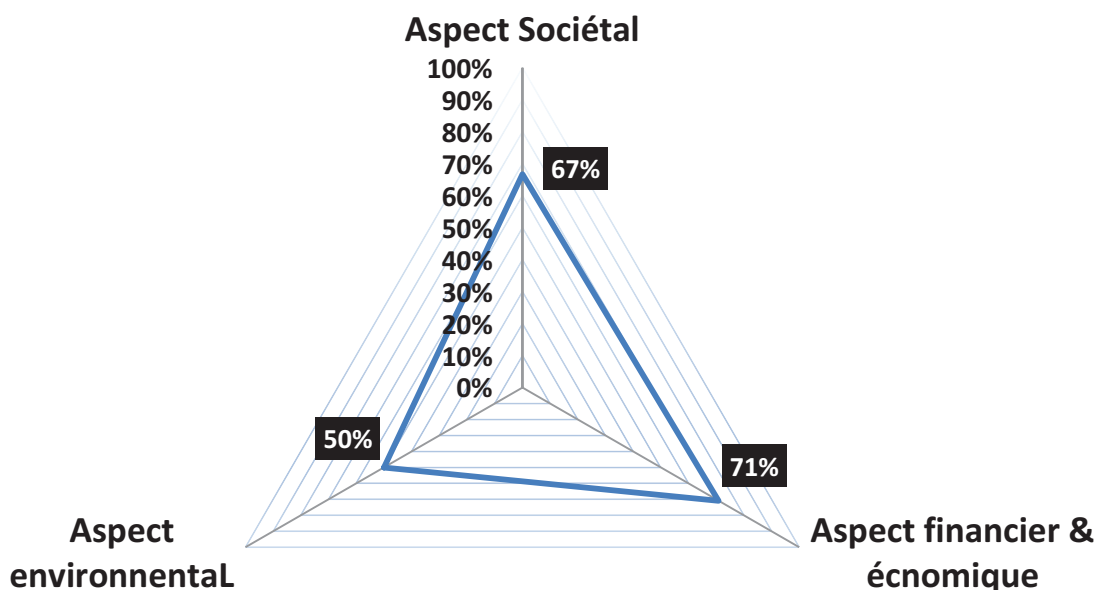


Figure 129 : Répartition du niveau de maturité en DD/RSE chez les entreprises engagées

Source : Elaboration propre

D'emblée, nous constatons que Les performances financières et économiques se montrent au premier lieu (71%), cela ne constitue aucun résultat inattendu au terme de cette étude ; Or, les objectifs financiers priment sur tous les autres aspects chez les actionnaires et dirigeants des entreprises enquêtées. Quant aux aspects sociétaux, qui se révèlent en deuxième lieu (67%), cela s'expliquent naturellement par l'importance majeur du capital humain dans le développement des organisations, D'où leur mise en valeur ne fait qu'augmenter leur fidélité, rendement et par conséquent leurs performances financières et économiques.

En fin, par rapport aux performances environnementales des PL enquêtés, se manifestent en dernier rang, avec des performances moyennes (50%), justifiant ainsi un intéressement limité aux aspects environnementaux et écologiques.

II.2.1.2.2.2 : Dilemme : Expression favorable dans le DD/RSE versus Un engagement indéci

Sur les 49 cas d'entreprise (soit 70%) des entreprises enquêtées, qui ont répondu négativement par rapport à leur engagement en DD/RSE ; elles se montrent dans plusieurs aspects attentives à respecter les exigences sociétales et environnementales, sans engagement récurrent dans le temps (planification préalable dans le futur proche ou moyen) ni dans l'espace (prédisposition à allouer des ressources matérielles, financières et humaines). Ce dilemme, peut être interprété, par la crainte de s'engager à fond dans les exigences, sans pour autant, pouvoir respecter durablement toutes les exigences, notamment avec les grands enjeux qui constituent parfois des vrais menaces, à savoir le manque des mains d'œuvres qualifiées, et le manque de soutien et d'incitation par les PP (à savoir à titre indicatif, et non pas limitatif : les instances gouvernementales, associatives, ONG...)

II.2.1.2.2.3 : Les freins à l'engagement confirmé en DD/RSE

Plusieurs obstacles entravent l'engagement les PL enquêtés, dans l'implication irréversible dans les pratiques de DD/RES. Nous les classons par ordre décroissant selon l'importance d'après les résultats d'enquête :

N° d'ordre décroissant	Freins à l'engagement en DD/RSE	% d'importance selon l'enquête	PP responsable	Propositions d'actions et mesures à entreprendre
1	Le manque d'information	67%	Instances étatiques, Associatives, ONG	Plan de communication, campagne de sensibilisation et d'information, Guides de mise en œuvre de DD.
2	Le manque de main d'œuvre qualifiée	55%	Etablissements d'enseignements supérieurs et professionnels	Programmes adaptés aux besoins des entreprises, Formations complémentaires et additionnelles en DD/RSE
3	La perception relative au coût de mise en œuvre	53%	Direction générale	Recours aux études et simulations fiables à moyen et long terme
4	Le manque d'incitation	42%	Instances étatiques, Associatives, ONG	Plan de communication, campagne de sensibilisation et d'information, Guides de mise en œuvre de DD.
5	Le manque de mise en œuvre des nouvelles technologies	36%	Bureaux d'études et cabinet de conseil et d'accompagnement, Editeurs des systèmes d'information	Se rapprocher aux besoins du marché, à travers des enquêtes et études de marché, pour proposer des nouvelles technologies adaptés et peu coûteuses
6	Les problèmes liés au Management de la qualité	29%	Direction générale, Bureaux d'études et cabinet de conseil et d'accompagnement	Recours aux cabinets de conseil d'accompagnement pour des formations en management de qualité, pour la mise en place des systèmes de management de qualité, selon les normes internationale ISO.
7	Des contraintes d'infrastructure	26%	Direction générale, Bureaux d'études et d'ingénierie,	Recours aux cabinets de conseil et d'études d'ingénierie pour l'optimisation des infrastructures durant tout le cycle de vie du produit
8	Des contraintes liées à l'accès au financement	16%	Organismes de financement	Recours aux banques favorisant les ISR, et aux programmes de financement Etatique des entreprises s'inscrivant dans les démarches de mise à niveau, certifications qualité et RSE.

Tableau 88 : Tableau des Freins à l'engagement en DD/RSE et leurs plans d'actions

Source : Elaboration propre

II.2.1.2.2.4 : Validation des hypothèses

D'après la série des analyses, interprétations et conclusions développés tout au long de ce projet de recherche, nous arrivons à valider nos hypothèses qui ont été formulées à l'amont.

II.2.1.2.2.4.1 : la première hypothèse

Pour ce qui concerne la première hypothèse, stipulant que *l'adoption du DD par les PL Marocains, constitue un levier pour leur performance globale*.

Tous les résultats confirment que les entreprises enquêtées sont satisfaites en matière de leur performance globale. Cela est justifié par le taux synthétique des performances sociétales, financières/économiques et environnementales, qui arrive à 70%.

Rubriques du questionnaire	Moyenne de satisfaction ⁶³⁷	%
Performance Sociétale	2,86	71%
Performance financière & économique	3,00	75%
Performance environnementale	2,50	63%
<i>Moyenne synthétique</i>	<i>2,79</i>	<i>70%</i>

Tableau 89 : Moyennes de satisfaction des différentes performances

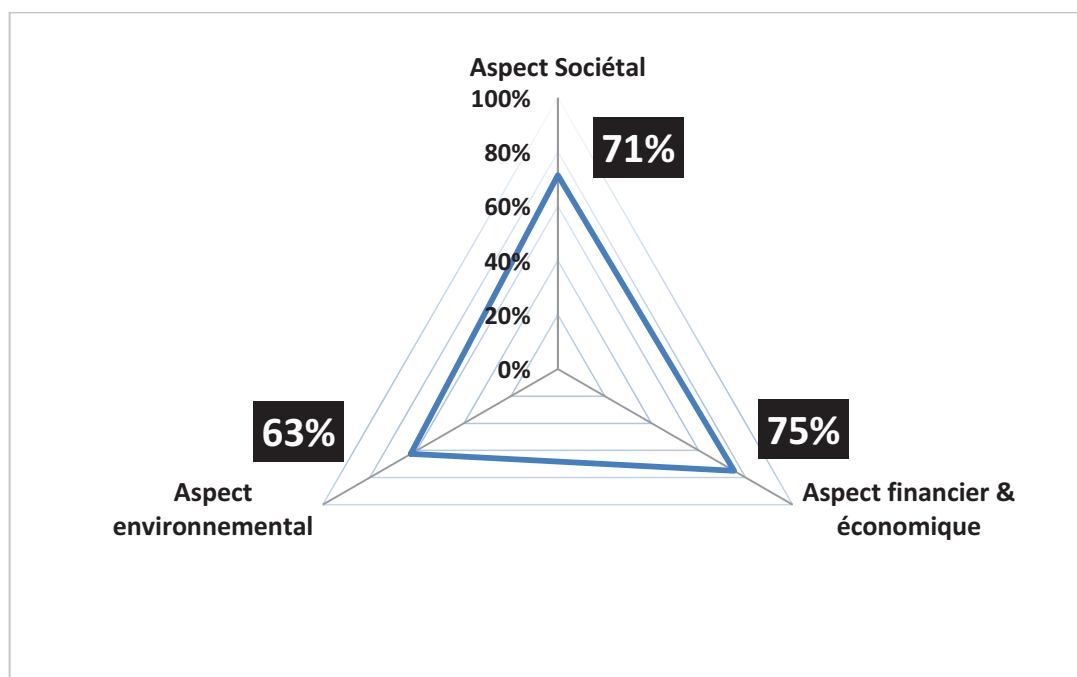


Figure 130 : Moyennes synthétiques de satisfaction des différentes performances

Source : Elaboration propre

⁶³⁷ Le mode de calcul s'est effectué comme suit : les questions ont été notées sur quatre échelles : un point (1) est attribué pour une réponse défavorable ou une inexistence de l'objet de la question; deux points (2) sont attribués à des questions ayant eu des réponses favorables mais insuffisantes nécessitant davantage d'effort et d'implication ; trois points (3) ont été attribués à des réponses favorables et suffisantes ; et quatre points ont été attribués à des réponses favorables avec un niveau de performance élevé ou excellent.

Sur les 30% des entreprises engagées dans le DD/RSE, nous notons 70% de satisfaction de leur performance globale, justifiant ainsi la justesse de la première hypothèse.

Sur le plan analytique, nous avons procédé par une analyse croisée via le logiciel SPSS, pour s'assurer statistiquement de la validité de l'hypothèse. Le tableau ci-après illustre clairement les résultats de l'analyse.

Variables	Type de variable	Variables	Type de variable	Traitements statistiques			Dépendance
				Outil	Tests	Sig	
Adoptez-vous le développement durable (Totalelement ou Partiellement) dans votre entreprise ?	Qualitative	Croyez-vous que le développement durable permet aux entreprises d'être plus performantes et plus compétitives?	Qualitative	Tableau croisé	K2 : 19,678a I. Cr : 53%	0.0%	dépendance forte
		Depuis l'adoption du DD, comment se caractérise l'évolution de vos dépenses ?	Qualitative	Tableau croisé	K2 : 4,932a I. Cr : 33.9%	8,5%	dépendance modéré
		Depuis votre adoption du développement durable, comment se caractérise l'évolution de votre chiffres d'affaires ?	Qualitative	Tableau croisé	K2 : 8,638 I. Cr : 45.4%	1.3%	dépendance modéré
		En général, la valeur patrimoniale de votre société traduit une rentabilité normale. Mais dans la réalité, l'entreprise peut profiter d'une super-rentabilité (Goodwill) qui peut découler de nombreux facteurs incorporels. Croyez-vous que le Goodwill de votre entreprise, s'est amélioré suite à l'adoption du DD dans vos pratiques managériales ?	Qualitative	Tableau croisé	K2 : 11,873 I. Cr : 53.8%	0.3%	dépendance forte

Tableau 90 : Tests statistiques de confirmation de la première hypothèse

Source : Elaboration propre

D'après les tests statistiques (Indices de Chi-deux et de Indices de Cramer), de l'analyse croisée de la variable «Adoption du développement durable » et les autres variables « Performance, Evolution du CA, Augmentation du Goodwill », on conclue des dépendances modérées, ce qui confirme la validité de la première hypothèse.

II.2.1.2.2.4.1 : la seconde hypothèse

Pour ce qui concerne la seconde hypothèse, formulée comme suit : *L'adoption du DD par les PL Marocains, dépend d'un ensemble de facteurs internes (organisationnels) et externes (exigences des PP), permettant ainsi de faciliter sa mise en œuvre.* Les résultats nous ont dévoilés qu'il y a un ensemble de facteurs en commun entre les entreprises engagées, permettant ainsi une mise en place optimale du DD/RSE.

L'étude menée dans le cadre de ce projet de recherche, nous a dévoilé des allures d'un phénomène difficile à conceptualiser, notamment dans le tissu entrepreneurial Marocain, se caractérisant par l'informel et l'incertitude. A travers les résultats trouvés, nous essayons de modéliser les facteurs facilitateurs et motivateurs à la mise en place du DD/RESE, constituant un terrain propice pour le développement de la genèse du DD, et par la suite la mise en place réelle des politiques et processus encrées dans le DD. La figure ci-après synthétise les traits saillants caractérisant les prestataires logistiques engagés pleinement en DD.

L'idée des facteurs facilitateurs et motivateurs, s'est développée à partir de la théorie des facteurs de contingence, qui a été développée dans les travaux de (Lawrence & Lorsch, 1967)⁶³⁸ qui stipule l'alignement de l'organisation à son environnement sur la base d'une analyse profonde du problème rencontré et des caractéristiques de l'organisation. Cette étude permet ainsi de caractériser au mieux la situation afin de pouvoir identifier toutes les options envisageables.

La théorie des facteurs de contingence explique la manière avec laquelle le contexte externe conditionne les formes des organisations performantes.

⁶³⁸ Lawrence P-R. & Lorsch J-W. (1967), "Organization and Environment: Managing Diferentiation and Integration", Boston: Harvard Business School Press. 279 pages

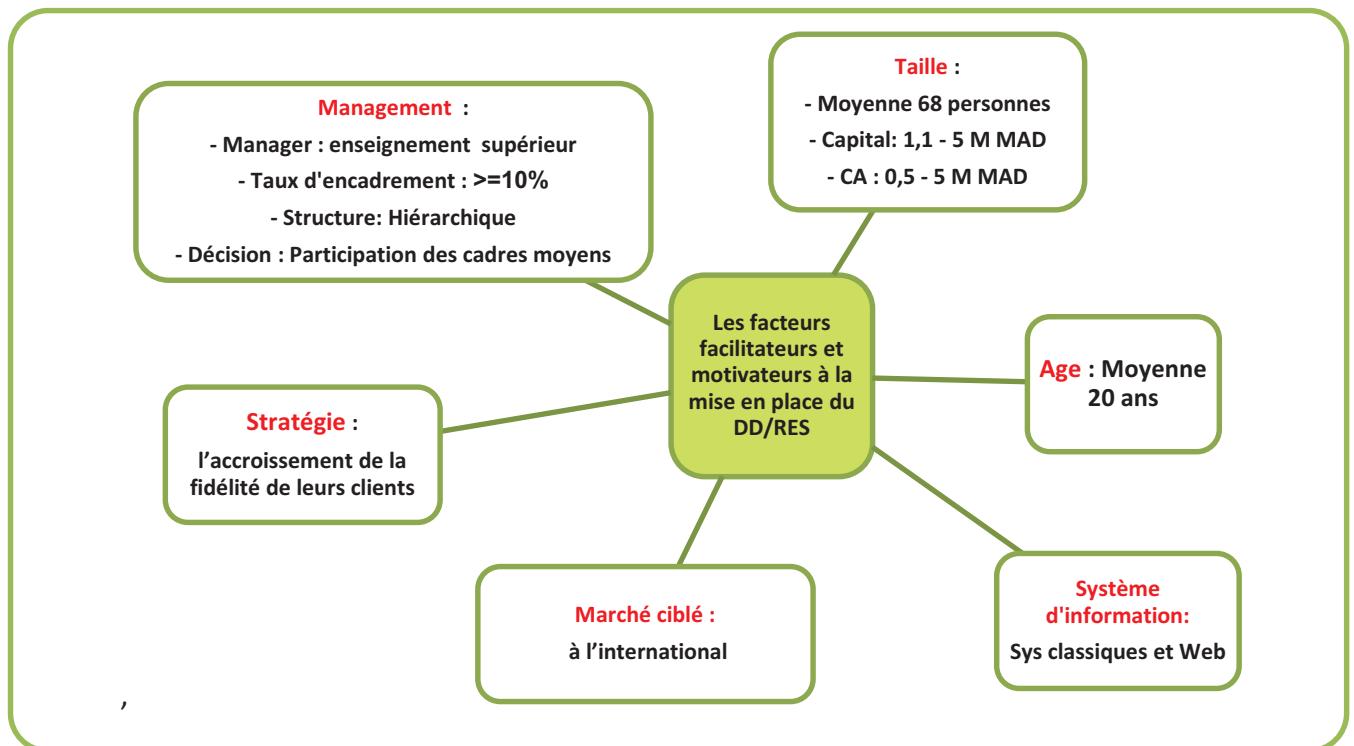


Figure 131 : Les facteurs facilitateurs et motivateurs caractérisant les prestataires logistiques engagés en DD

Source : Elaboration propre

Facteurs	Caractéristiques	Commentaires
Taille	<ul style="list-style-type: none"> • Moyenne 68 personnes • Capital : 1,1 - 5 M MAD • CA : 0.5 – 5 M MAD 	La taille moyenne en termes d'effectif est de 68 personnes par entreprises, soit en adéquation avec le classement selon la charte de PME au Maroc ⁶³⁹ , de même pour le capital qui varie entre 1.1 million MAD et 5 M.
Age	<ul style="list-style-type: none"> • Moyenne 20 ans 	L'âge moyen des entreprises engagées en DD/RSE est de 20 ans, pourtant la majorité se sont engagées dans ladite démarche depuis moins de cinq ans.
Management	<ul style="list-style-type: none"> • Manager : enseignement supérieur, • Taux d'encadrement : $\geq 10\%$ • Structure : Hiérarchique • Décision : Participation des cadres moyens 	Le profil types des entreprises engagées en DD, se caractérise par un taux d'encadrement supérieur à 10%, avec une équipe dirigeante dotée d'un niveau supérieur en termes d'études. L'organisation dominante se caractérise par une structure hiérarchique, favorisant une implication accrue des cadres moyens dans la prise de décision
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • l'accroissement de la fidélité de leurs clients 	La quasi-totalité des PL engagés en DD/RSE, vise l'accroissement de la fidélisation de leurs clients comme stratégie principale dans leurs politiques.
Système d'information	Systèmes classiques et Web	Les systèmes d'information adoptés par les PL engagés en DD/RSE, sont des logiciels génériques de gestion (Tableaux Excel, et Access) 57%, et les progiciels de gestion intégrée spécifiques au Transport & Logistique (43%).
Marché ciblé	à l'international	La majorité des PL engagés dans le DD/RSE, opère sur les marchés internationaux. Sachant que l'amélioration de l'image de marque fait partie des principales raisons d'adoption du DD ; On conclut que les PL s'engagent en DD/RSE pour améliorer leur performance commerciale fin d'accéder facilement aux marchés étrangers

Tableau 91 : Explicitation des facteurs facilitateurs et motivateurs caractérisant les prestataires logistiques engagés en DD

⁶³⁹ Définition : Selon la charte de la PME, la PME correspond à une entreprise dont l'effectif permanent ne dépasse pas 200 personnes et qui a réalisé, au cours des deux derniers exercices, soit un chiffre d'affaires annuel hors taxes n'excédant pas 75 MDh, soit un total de bilan annuel n'excédant pas 50 MDh, Le Pacte National de l'émergence industrielle, <http://www.emergence.gov.ma/COMPETITIVITEPME/Pages/PMEmarocaines.aspx>, consulté le 16/09/2013

Malgré les relations de dépendance modérées et parfois faibles entre les variables relatives aux facteurs de contingence, par rapport à l'adoption du DD/RSE (cf. III.6.1.3.2), les constats susmentionnés montrent clairement une certaine ressemblance chez les 21 entreprises déclarant leur adoption du DD/RSE, se caractérisant selon le tableau ci-dessus.

II.2.1.2.3 : Vers un modèle d'un management spécifique optimal d'intégration du DD chez les prestataires logistiques

Arrivant à ce stade de recherche, il s'avère clairement que la mise en place optimale du DD/RSE, n'est pas une démarche stéréotypée que l'on peut appliquer selon les modèles qui ont prouvés leur efficacité dans d'autres circonstances de l'espace (autres pays) et temps. Or d'après notre étude empirique, et le processus de traitement et validation des hypothèses, le contexte global du tissu entrepreneurial Marocain en général, et du secteur de Transport et Logistique en particulier, se caractérise par un ensemble d'attributs saillants, lui donnant ainsi une particularité remarquable, qui nécessite par conséquent la conceptualisation d'un modèle de management adapté et spécifique pour permettre une mise en place du DD/RSE dans les règles de l'art en termes d'efficacité, délais, et coûts. Cela fera l'objet de la section suivante de cette présente recherche.

H1 : l'adoption du DD par les PL Marocains, constitue un levier pour leur performance globale

H2 : L'adoption du DD par les PL Marocains, dépend d'un ensemble de facteurs internes (organisationnels) et externes (exigences des PP), permettant ainsi de faciliter sa mise en œuvre.

**Théorie des parties
prenantes**

**Enquête sur terrain, pour explorer les pratiques
du DD/RSE auprès des prestataires logistiques**

H1 : Hypothèse confirmé

H2 : Hypothèse confirmé

Propositions :

- ➡ d'un Management spécifique pour la mise en place de la démarche DD/RSE.**
- ➡ Un apport théorique sur la théorie de parties prenantes.**

Figure 132 : Schéma de la méthodologie de recherche en aval

Source : Conception propre

II.2.2 : Le DD comme levier à la PG à travers un Management spécifique : Quel modèle conceptuel pour les Entreprises Marocaines ?

Ce chapitre constituera l'aboutissement concret de notre projet de recherche, en termes de force de proposition, grâce à la conceptualisation d'un modèle de mise en place de la démarche DD/RSE chez les entreprises Marocaines (particulièrement les prestataires logistiques). Ce modèle est le fruit de plusieurs études comparatives et de Benchmarking des travaux (recherches et professionnels) déjà réalisés en la matière.

Cette section sera traitée en deux grands paragraphes. Le premier présentera le projet de mise en place de la démarche DD/RSE, dans un cadre stratégique de Management de projet, avec des enjeux Humains, Financiers, et Matériels majeurs ; D'où l'importance de faire recours à des démarches performantes de management de projet pour garantir le succès du projet (la démarche de management de projet selon PMI). Quant au second paragraphe, il présentera le modèle conceptuel de mise en place de la démarche DD/RSE dans les entreprises Marocaines avec toutes ses spécificités en termes de démarches organisationnelles et opérationnelles.

II.2.2.1 : Le cadre du management de projet de mise en place de la démarche DD chez les prestataires logistiques Marocains

Un projet de mise en place d'une démarche de DD dans une entreprise, ce n'est pas une mince affaire, c'est un grand projet d'implémentation d'un nouvel état d'esprit et concepts, d'amélioration ou de renouvellement d'infrastructures, d'intégration et de reconfiguration. En raison de son envergure, il engendre des retombées positives importantes pour l'ensemble des parties prenantes, sur le court, moyen et le long terme.

Outre son envergure, d'autres caractéristiques distinguent un grand projet des autres réalisations en matière d'infrastructures, soit l'importance des investissements consentis (Humains, Financiers, Matériels et informationnel), la durée de la mise en place, de même que les retombées tant économiques que sociales et environnementales.

Un grand projet de ce genre, une fois réalisé, est un véritable levier de développement économique et social, et s'inscrit dans une perspective de développement durable et d'amélioration de la qualité de vie à la fois de l'entreprise et ses parties prenantes, à la société (Etat et citoyens) et à la planète toute entière.

Un grand projet de mise en place de la démarche DD peut être réalisé partout, entre autres, dans les secteurs des transports & Logistique, de la santé, de l'éducation, du sport, de même que dans les secteurs culturels, communaux et gouvernementaux.

Dans cette perspective, un tel projet mérite tout le soin nécessaire, pour arriver à son bout. D'où l'adoption d'une démarche spécifique, pertinente et infaillible s'imposant comme nécessité absolue.

II.2.2.1.1 : La démarche PMP : un cadrage parfait pour le modèle conceptuel

L'essor du management de projet renvoie à une double nécessité, économique et sociale. Les entreprises, confrontées à une concurrence mondialisée, ne trouvent plus dans les organisations traditionnelles, pyramidales ou tayloriennes, les modes adaptés à leur développement.

La nécessité de progresser dans la gestion du triangle d'or coût-délai-qualité, implique d'adopter un nouveau management de projet : ses méthodes, ses processus et son langage. Pour atteindre cet objectif, les entreprises doivent disposer à l'échelle mondiale d'un standard. Cette approche normalisée devenant une nouvelle frontière, tant pour conquérir des marchés que pour réorganiser les entreprises⁶⁴⁰.

Quel est le standard en management de projet, aujourd'hui ?

Le Project Management Institute (PMI), créé en 1969, est la plus grande organisation internationale en management de projet. Elle compte plus de 700 000 membres répartis dans 125 pays, et provenant de tous les secteurs d'activité.

La présence mondiale du PMI pour la gestion de projet est renforcée par ses normes mondialement reconnues et du programme de certification PMP⁶⁴¹, de vastes programmes de recherche académiques et du marché, les chapitres et les communautés des praticiens et les possibilités de perfectionnement professionnel.

Le PMI propose à la fois un standard : le corpus de connaissances en management de projet, le Project Management Body of Knowledge (PMBOK), et une Certification en management de projet s'y référant : Project Management Professional (PMP). Cette certification confère aux professionnels qui la détiennent une légitimité supplémentaire.

La naissance du PMI a pour origine un constat : les pratiques et les méthodes requises pour le management des projets sont communes à tous les secteurs d'activité⁶⁴².

II.2.2.1.1.1 : Le management de projet

Le management de projet est l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet afin d'en satisfaire les exigences. Le management de projet

⁶⁴⁰ AFNOR – PMI, (2000), « Management de projet Un référentiel de connaissances », Edition Afnor 4^{ème} tirage, p. XI

⁶⁴¹ Project Management Professional ou PMP est une certification en management de projets, dont le programme d'accréditation est géré par le Project Management Institute (PMI).

⁶⁴² Site officiel de PMI : <http://www.pmi.org/>

est effectué en appliquant et en intégrant, de manière appropriée, l'ensemble des processus de management de projet groupés logiquement dans les cinq groupes de processus⁶⁴³.

Ces cinq groupes de processus sont :

- ▶ Démarrage,
- ▶ Planification,
- ▶ Exécution,
- ▶ Surveillance et maîtrise, et
- ▶ Clôture.

Le management d'un projet consiste habituellement à :

- ▶ Identifier les exigences,
- ▶ Aborder, pendant la planification et l'exécution du projet, les divers besoins, soucis et attentes des parties prenantes,
- ▶ Pondérer les contraintes concurrentes du projet provoquées, entre autres, par : le contenu, la qualité, l'échéancier, le budget, les ressources, et les risques.

Les spécificités du projet auront une influence sur les contraintes, et le chef de projet devra y porter une attention particulière.

La relation entre ces facteurs est telle que le changement de l'un d'eux entraînera vraisemblablement le changement d'au moins un autre facteur. Par exemple, une réduction de l'échéancier nécessite souvent une augmentation du budget afin d'obtenir des ressources supplémentaires permettant d'accomplir le même travail en moins de temps. L'impossibilité d'augmenter le budget peut entraîner une réduction du contenu ou de la qualité dans le but de livrer plus rapidement le livrable.

Un défi plus important se présente lorsque les parties prenantes du projet ont des idées différentes sur l'importance relative des facteurs.

La modification des exigences peut engendrer des risques supplémentaires. Dans le but d'assurer le succès d'un projet, l'équipe de projet doit être capable d'évaluer la situation et d'équilibrer les demandes. En raison de la possibilité de modifications, le plan de management du projet est itératif et son élaboration est progressive tout au long du cycle de vie d'un projet. Cette élaboration progressive entraîne l'amélioration continue d'un plan de plus en plus détaillé, car des informations plus détaillées et plus spécifiques et des estimations plus précises deviennent disponibles. L'élaboration progressive permet à une équipe de management de projet de manager

⁶⁴³ PMI- PMBOK, (2008), « Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®) – 4^{ème} édition, Project Management Institute, www.pmi.org, p. 6

le projet selon un niveau de détails de plus en plus fin, au fur et à mesure que le projet se déroule (PMI- PMBOK, 2008)⁶⁴⁴.

II.2.2.1.1.2 : Relations entre management de projet, management de programme et management de portefeuille

Dans le cadre de notre projet grandiose de mise en place d'une démarche DD, le management de projet se situe dans un contexte plus large régi par le management de programme et le management de portefeuille. Comme la montre la figure ci-après, les stratégies et les priorités organisationnelles sont liées, et sont en relation avec les portefeuilles, les programmes et les projets individuels qui s'y rattachent. La planification organisationnelle a une incidence sur les projets par la priorité donnée aux projets en fonction des risques, du financement et du plan stratégique de l'organisation. La planification organisationnelle peut canaliser le financement et le soutien aux projets composants en fonction des catégories de risques, des lignes d'affaires particulières ou des types généraux de projets comme, par exemple, l'infrastructure et l'amélioration des processus internes (PMI- PMBOK, 2008).

⁶⁴⁴ Ibidem p. 7

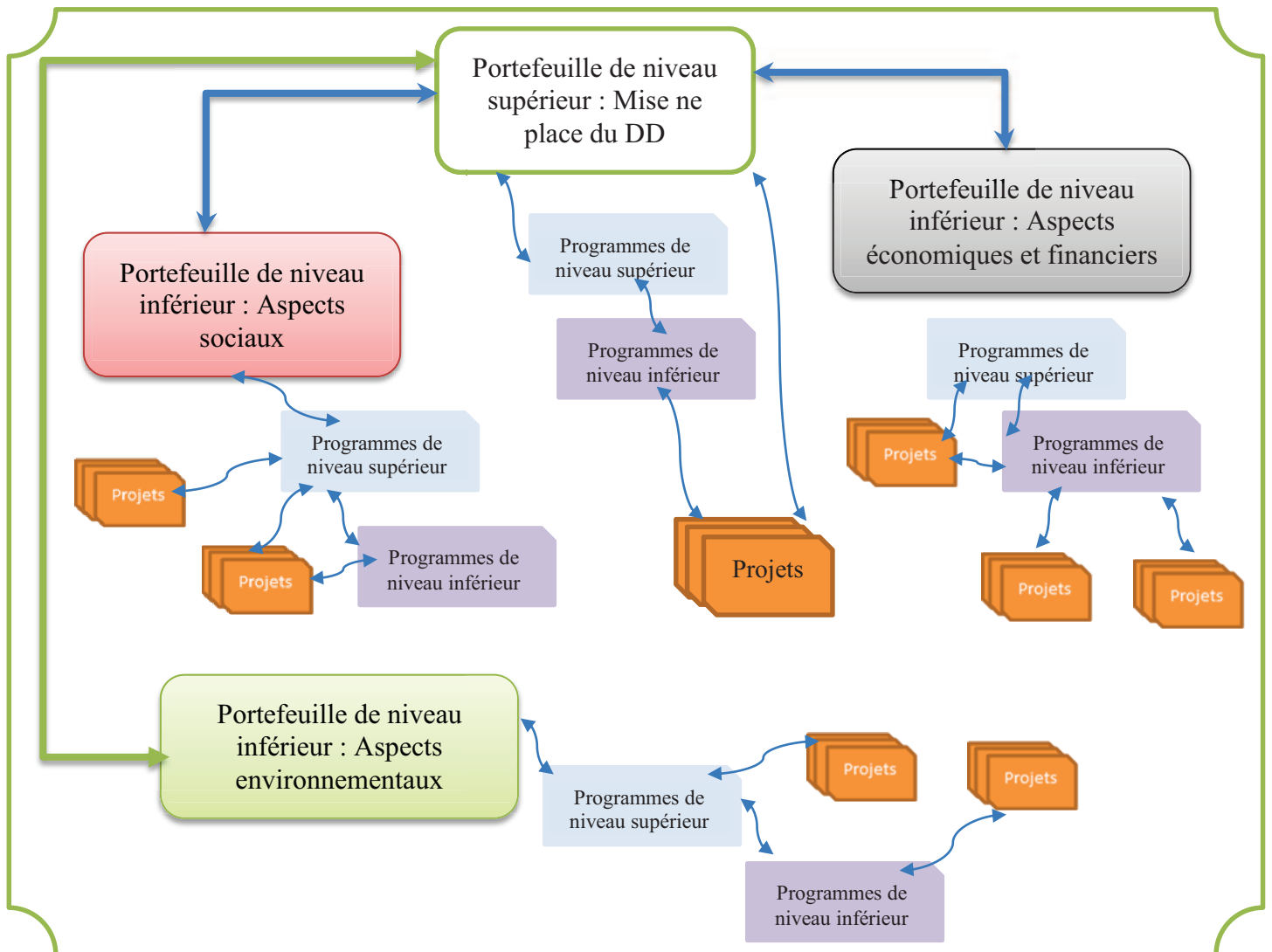


Figure 133 : Interactions entre management de portefeuille, de programme et de projet

Source : PMI- PMBOK, (2008), « Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®) – 4ème édition, Project Management Institute, www.pmi.org, p. 8 avec adaptation

Les projets, les programmes et les portefeuilles sont sujets à des approches différentes. Le tableau 1-1 compare les projets, les programmes et les portefeuilles en considérant plusieurs domaines dont, entre autres, la modification, le leadership et le management.

	PROJETS	PROGRAMMES	PORTEFEUILLES
<i>Définition</i>	Entreprise temporaire initiée dans le but de fournir un produit, un service ou un résultat unique.	Groupe de projets apparentés (associés) dont le management est coordonné afin d'obtenir des avantages et une maîtrise qui ne seraient pas possibles en les traitant isolément. Un programme peut comporter des éléments de travail apparentés en dehors du contenu de chacun des projets qu'il regroupe.	Ensemble de projets ou de programmes ainsi que d'autres travaux qui sont regroupés pour faciliter l'efficacité du management de ces travaux dans la poursuite d'objectifs stratégiques de l'entreprise. Les projets ou programmes du portefeuille ne sont pas nécessairement interdépendants ni en relation directe
<i>Contenu</i>	Les projets comportent des objectifs définis. Le contenu est progressivement élaboré tout au long du cycle de vie du projet.	Le contenu des programmes est plus étendu et procure des avantages plus significatifs.	Les portefeuilles sont caractérisés par un contenu d'affaires qui change en même temps que les objectifs stratégiques de l'organisation.
<i>Modifications</i>	Les chefs de projet s'attendent à des modifications et mettent en œuvre des processus permettant de les gérer et de les maîtriser.	Le directeur de programme doit s'attendre à des modifications venant de l'intérieur et de l'extérieur des programmes, et doit être prêt à les gérer.	Les directeurs de portefeuille surveillent en permanence les modifications dans un environnement global.
<i>Planification</i>	Les chefs de projet transforment progressivement, tout au long du cycle de vie du projet, des informations de haut niveau en plans détaillés.	Les directeurs de programme élaborent le plan d'ensemble des programmes et créent des plans de haut niveau pour guider une planification détaillée au niveau des composants.	Les directeurs de portefeuille créent et maintiennent les processus nécessaires et la communication relative à l'ensemble des portefeuilles.
<i>Management</i>	Les chefs de projet gèrent l'équipe de projet afin d'atteindre les objectifs du projet.	Les directeurs de programme gèrent le personnel du programme et les chefs de projet ; ils apportent vision et leadership global.	Les directeurs de portefeuille peuvent gérer ou coordonner le personnel de management des portefeuilles.
<i>Succès</i>	Le succès est mesuré par la qualité du produit et du projet, le respect des délais, du budget et le niveau de satisfaction client.	Le succès est mesuré par le niveau de satisfaction aux exigences du programme et le degré d'obtention des avantages pour lequel il a été entrepris.	Le succès est mesuré en termes de performance consolidée des composants du portefeuille.
<i>Surveillance</i>	Les chefs de projet surveillent et maîtrisent le travail de production des produits, services ou résultats pour lesquels le projet a été entrepris.	Les directeurs de programme surveillent les progrès des composants du programme pour s'assurer que les objectifs d'ensemble et les avantages seront réalisés, et que les échéanciers et les budgets seront respectés.	Les directeurs de portefeuille surveillent la performance consolidée et les indicateurs de valeur.

Tableau 92 : Vue d'ensemble comparative sur le management de projet, de programme et de portefeuille

Source : PMI- PMBOK, (2008), « Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®) – 4ème édition, Project Management Institute, www.pmi.org, p. 8 *avec adaptation*

II.2.2.1.1.3 : Les acteurs du projet

II.2.2.1.1.3.1 : Bureau des projets

Un bureau des projets est une unité organisationnelle ou une entité chargée de diverses responsabilités liées au management centralisé et coordonné des projets qui relèvent de son domaine. Les responsabilités d'un bureau des projets peuvent aller de la fourniture de fonctions de soutien pour le management de projet jusqu'à la responsabilité du management direct d'un projet⁶⁴⁵.

Une fonction clé du bureau des projets est d'apporter aux chefs de projet un soutien qui peut revêtir divers aspects, dont entre autres :

- ▶ le management des ressources partagées entre tous les projets gérés par le bureau ;
- ▶ l'identification et le développement d'une méthodologie de management de projet, des meilleures pratiques et des normes ;
- ▶ l'animation, le mentorat, la formation et la supervision ;
- ▶ la surveillance, par des audits de projet, de la conformité aux politiques de normes, procédures et modèles de management de projet ;
- ▶ l'élaboration et la gestion, pour ce qui est des projets, des politiques, procédures, modèles et autre documentation partagée (actifs organisationnels) ; et
- ▶ la coordination de la communication entre les projets.

II.2.2.1.1.3.2 : Le chef de projet

Les chefs de projet et les bureaux des projets poursuivent des objectifs différents et, de ce fait, sont motivés par des exigences différentes. Tous ces efforts sont néanmoins alignés avec les besoins stratégiques de l'organisation⁶⁴⁶. Les différences entre le rôle des chefs de projet et celui d'un bureau des projets peuvent être les suivantes :

- ▶ Le chef de projet se concentre sur les objectifs spécifiés du projet, alors que le bureau des projets gère des modifications majeures du contenu du programme qui pourraient potentiellement permettre de mieux atteindre les objectifs de l'entreprise.
- ▶ Le chef de projet contrôle les ressources affectées au projet de façon à mieux atteindre ses objectifs, alors que le bureau des projets optimise l'utilisation des ressources organisationnelles partagées entre tous les projets.
- ▶ Le chef de projet gère les contraintes (contenu, échéancier, coûts et qualité) des projets individuels, alors que le bureau des projets gère les méthodologies, les normes, les

⁶⁴⁵ PMI- PMBOK, (2008), « Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®) – 4ème édition, Project Management Institute, www.pmi.org, p. 11

⁶⁴⁶ Idem, p12

opportunités/risques d'ensemble et les interdépendances entre les projets au niveau de l'entreprise.

II.2.2.1.2 : Cycle de vie du projet et organisation

L'ensemble des projets et le management de projet se déroulent dans un environnement plus vaste que celui d'un projet particulier. L'équipe du projet doit être consciente de ce contexte élargi et doit aider à effectuer le travail en accord avec les buts de l'entreprise, et à le gérer conformément aux méthodologies des pratiques établies de l'organisation⁶⁴⁷.

Ce chapitre mettra en exergue la structure fondamentale d'un projet et présente d'autres considérations importantes de haut niveau, parmi lesquelles la façon dont les projets influent sur le travail opérationnel, l'influence des parties prenantes au-delà de l'équipe de projet et la façon dont la structure organisationnelle affecte le projet dans la constitution de son équipe, son management et son exécution⁶⁴⁸.

II.2.2.1.2.1 : Le cycle de vie du projet—Vue d'ensemble

Un cycle de vie du projet « *est un ensemble de phases, habituellement en séquence et parfois en chevauchement, dont le nom et le nombre sont déterminés par les besoins de management et de maîtrise de l'organisation, ou des organisations qui prennent part au projet et, également, par la nature du projet lui-même et par son domaine d'application* »⁶⁴⁹.

Un cycle de vie peut être documenté à l'aide d'une méthodologie. Le cycle de vie du projet peut être déterminé ou conditionné par les aspects uniques de l'organisation, de l'industrie ou de la technologie mise en œuvre. Tandis que tout projet a un début et une fin déterminés, les livrables et activités spécifiques qui interviennent entre ces deux étapes vont varier de manière importante avec le projet. Quel que soit le travail particulier concerné, le cycle de vie fournit un cadre de référence pour le management du projet.

Caractéristiques du cycle de vie du projet

Les projets diffèrent par leur taille et leur complexité. La structure du cycle de vie de tous les projets, qu'ils soient de grande ou de petite taille, simples ou complexes, peut être schématisée de la façon suivante :

- démarrage du projet,
- organisation et préparation,
- exécution du travail du projet, et
- clôture du projet.

⁶⁴⁷ PMI-AFNOR, (2004), « Management de projet : un référentiel de connaissances », Afnor, 4^{ème} tirage, p.15

⁶⁴⁸ PMI- PMBOK, (2008), op.cit., p.15

⁶⁴⁹ Idem, p.15

Cette structure générique de cycle de vie est souvent mentionnée au cours des communications avec la direction ou d'autres organisations moins familiarisées avec les détails du projet. Cette perspective de haut niveau permet de fournir un référentiel commun pour comparer des projets, même s'ils sont par nature différents⁶⁵⁰.

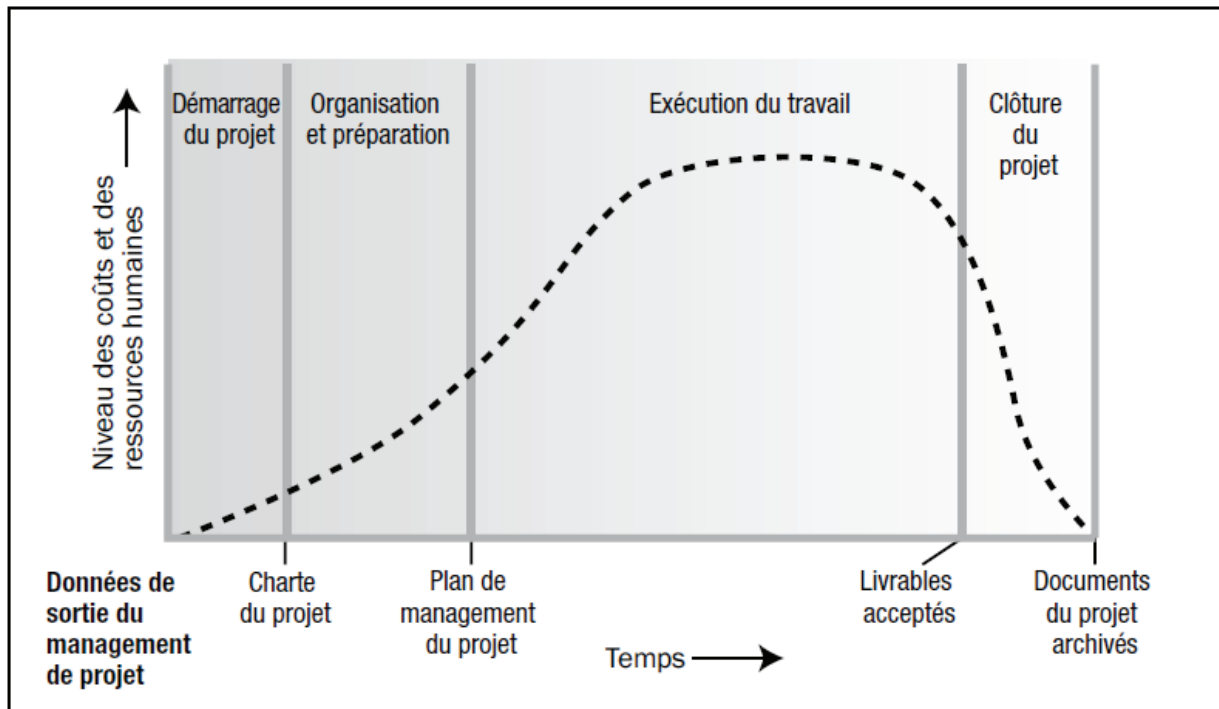


Figure 134 : Niveau des coûts et des ressources humaines type au cours du cycle de vie du projet⁶⁵¹

La structure générique du cycle de vie présente généralement les caractéristiques suivantes :

- En début de projet, le niveau des coûts et des ressources humaines est faible ; sa valeur maximale est atteinte au cours de l'exécution du projet et baisse lorsque le projet approche de son terme. Cette variation est illustrée sur la figure ci-après par la courbe en pointillé.
- En début de projet, l'importance de l'influence des parties prenantes, du risque et de l'incertitude est la plus grande (comme illustré sur la figure 2-2). L'effet de ces facteurs diminue au cours de la vie du projet.
- Sans avoir d'impact significatif sur les coûts, la capacité d'influer sur les caractéristiques finales du produit du projet est la plus forte en début de projet et diminue lorsque le projet approche de son terme. La figure ci-après illustre la notion de croissance,

⁶⁵⁰ Ibidem, p.16

⁶⁵¹ Idem, p. 11

généralement importante, du coût des modifications et de la correction des erreurs lorsque le projet approche de son terme.

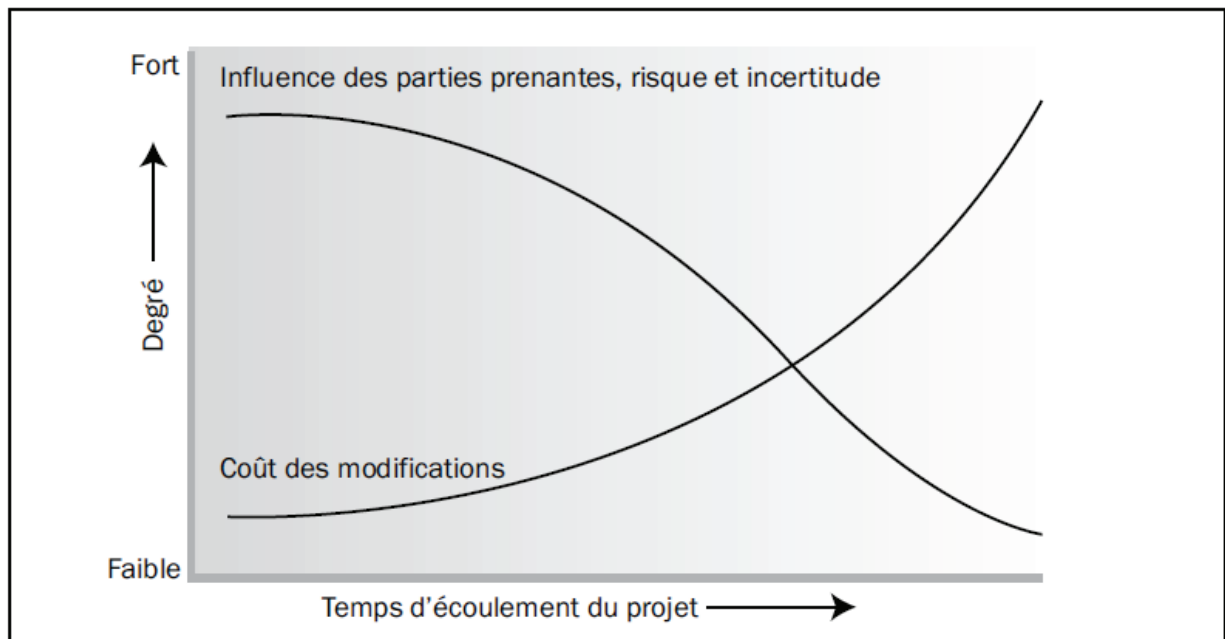


Figure 135 : Impact des variables en fonction de la position du projet dans le temps⁶⁵²

Dans le contexte de la structure générique du cycle de vie, un chef de projet peut établir la nécessité d'une maîtrise plus efficace sur certains livrables. Les projets complexes et de taille importante, en particulier, peuvent avoir besoin d'une maîtrise plus importante. Dans ces cas-là, le travail effectué pour atteindre les objectifs du projet peut tirer profit d'une décomposition formelle en phases.

II.2.2.1.2.2 : Les parties prenantes

Les parties prenantes (PP) sont des personnes ou des organisations (par exemple des clients, des commanditaires, l'entreprise réalisatrice ou le public) qui prennent une part active au projet, et dont les intérêts peuvent être affectés, positivement ou négativement, par la performance du projet ou par son achèvement. Les parties prenantes peuvent également avoir une influence sur le projet, ses livrables et les membres de l'équipe de projet.

L'équipe de management de projet doit identifier les parties prenantes, internes et externes, afin de déterminer les exigences du projet et les attentes de toutes les parties impliquées⁶⁵³.

⁶⁵² Ibidem, p.17

⁶⁵³ Ibidem, p.24

Ce paragraphe a pour objectif de présenter une nouvelle réflexion sur la perception de la théorie des parties prenantes et le développement durable. Tout particulièrement, il s'agit d'examiner l'intérêt de cette approche pour une mise en place sereine et efficace du DD/RSE en entreprise.

L'idée centrale de cette approche, se base sur l'appropriation de chacune des PP, un ou plusieurs attributs en fonction de son rôle dans le projet DD/RSE, afin de répartir les responsabilités et les devoirs entre l'ensemble des PP avec justesse et équité.

De ce fait, nous présentons notre approche suivant les étapes suivantes :

- ▶ Identification de toutes les parties prenantes impliquées dans le projet DD/RSE d'entreprise ;
- ▶ Définition et Identification des attributs favorisant la promotion et facilitation de la mise en œuvre du DD/RSE en entreprises ;
- ▶ Présentation de la grille de classement des parties prenantes dans le projet DD/RSE ;
- ▶ Présentation des rôles et responsabilités des PP et leur impact sur la promotion et facilitation de la mise en œuvre du DD/RSE en entreprises ;
- ▶ Présentation d'une matrice de flux d'informations et actions entre les PP dans la mise en place du projet DD/RSE

En effet, l'objet d'une attention croissante dans les pratiques managériale, se trouve au cœur des débats qui traitent la problématique du DD/RSE en entreprises. Elle recouvre un ensemble de propositions qui suggèrent que toutes les parties prenantes doivent être placées au cœur du DD/RSE dans une approche participative et de partenariat et de collaboration.

II.2.2.1.2.2.1 : Identification de toutes les parties prenantes impliquées dans le projet DD/RSE d'entreprise

N°	PARTIES PRENANTES	STATUTS	IDENTIFICATION FONCTIONNELLE	ATTENTES		
				ECONOMIQUE	ENVIRONNEMENT	SOCIAL
1	Actionnaire Investisseurs	/ Personnes physiques ou morales	Personne physique ou personne morale qui détient des actions dans une société ⁶⁵⁴	<ul style="list-style-type: none"> - Résultats financiers 	<ul style="list-style-type: none"> - Ethique, maîtrise des risques. - Anticipation et transparence. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise des risques liés à l'image, anticipation et gestion de crise
2	Direction générale	Salariés ou/et actionnaires	Le directeur général, ou comité de direction, est la personne ou l'ensemble des personnes qui occupent le sommet dans l'administration d'une entreprise. Leur principale mission consiste à la direction de l'entreprise vers la réalisation des stratégies et objectifs de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> - Résultats financiers - Rémunération attractive et équitable - Réalisation des objectifs qualitativement et quantitativement 	<ul style="list-style-type: none"> - Respect de l'environnement local 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivation du personnel, cohésion sociale et attractivité - Flexibilité et mobilité du personnel - Implication dans les projets et objectifs de l'entreprise - Délégation (efficacité de l'encadrement intermédiaire) - Adhésion des syndicats à la politique globale de l'entreprise
3	Encadrement intermédiaire	Salariés ou/et actionnaires	Ensemble des managers s'occupant de la gestion fonctionnelle et d'encadrement de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Constance dans les décisions de la direction - Rémunération attractive et équitable 	<ul style="list-style-type: none"> - Respect de l'environnement local 	<ul style="list-style-type: none"> - Respect de la hiérarchie et de la délégation (respect de la fonction d'intermédiaire) - Participation au management - Mise en valeur et reconnaissance par les instances du Top management

Tableau 93 : Tableau des PP et leurs attentes⁶⁵⁵

⁶⁵⁴ www.lesechos.fr/finance-marches/.../definition_actionnaire.html, (date de consultation : 15/01/2014)

⁶⁵⁵ MEDEF, (2007), « Entreprises et développement durable : Suivez le guide », Attentes des parties prenantes envers les entreprises, p.8 ; J. ERNULT et A. ASHTA, (2007), op.cit., p.23, (avec adaptation)

N°	PARTIES PRENANTES	STATUTS	IDENTIFICATION FONCTIONNELLE	ATTENTES		
				ECONOMIQUE	ENVIRONNEMENT	SOCIAL
4	Employés	Salariés	Personne physique rémunérée par un employeur dans le cadre d'un contrat de travail. ⁶⁵⁶	<ul style="list-style-type: none"> - Equité sociale, - rémunération 	<ul style="list-style-type: none"> - Respect de l'environnement local 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivation, - consultation interne, - formation, - développement, - employabilité
5	Représentants du Personnel	Salariés adhérents en syndicats	Le représentant du personnel est le salarié d'une entreprise, membre d'une institution représentative du personnel et bénéficiant à ce titre d'une protection spéciale contre le licenciement. ⁶⁵⁷	<ul style="list-style-type: none"> - Equité en Rémunération - Participation des salariés à la politique générale de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Respect de l'environnement local 	<ul style="list-style-type: none"> - Respect des acquis sociaux et des libertés syndicales - Motivation, - consultation interne, - formation, - développement, - employabilité - Clarification des règles de gestion du personnel
6	Fournisseurs	Personnes physiques ou morales	Personne ou établissements qui fournissent les besoins de l'entreprise en termes de produit ou service	<ul style="list-style-type: none"> - Relations de partenariat long terme 	<ul style="list-style-type: none"> - Formalisation des spécifications techniques 	<ul style="list-style-type: none"> - Formalisation des exigences éthiques et déontologiques
7	Sous-traitants	Personnes physiques ou morales	Le "sous-traitant" est un entrepreneur qui, sous la direction d'un entrepreneur principal, s'engage envers ce dernier à réaliser un travail en sous-œuvre. ⁶⁵⁸	<ul style="list-style-type: none"> - Rémunération équitable, - informations sur le développement et la pérennité de la collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> - Définition claire des exigences sur les produits et les processus 	<ul style="list-style-type: none"> - Formalisation des exigences en matière de condition de production et des modes de contrôle et d'audit

Tableau72 : Tableau des PP et leurs attentes (suite)

⁶⁵⁶ <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/juridique-salarie/>, (date de consultation : 15/01/2014)

⁶⁵⁷ <http://www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire-droit-travail-definition.aspx?idDef=402&definition=Repr%C3%A9sentant+du+personnel> (date de consultation : 01/15 /on : 2014ittadate de consul)

⁶⁵⁸ <http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/sous-traitance.php>, (date de consultation : 15/01/2014)

N°	PARTIES PRENANTES	STATUTS	IDENTIFICATION FONCTIONNELLE	ATTENTES		
				ECONOMIQUE	ENVIRONNEMENT	SOCIAL
8	Distributeurs	Personnes physiques ou morales	Un distributeur est un acteur commercialisant le produit auprès du consommateur final, particulier ou entreprise. ⁶⁵⁹	- Maîtrise des charges, concurrences	- Réduction des déchets d'emballage, des transports. - Prise en compte des aspects environnementaux	- Développement de produits éthiques
9	Clients / Consommateurs	Personnes physiques ou morales	Personne ou établissements qui acquièrent les produits ou les prestations de l'entreprise.	- Garantie, qualité, - juste prix	- Consommation aussi réduite que possible de - ressources, respect de - l'environnement et - information	- Ethique, commerce équitable. - Respect du droit social
10	Associations professionnelles et syndicats	Personne morale	une organisation professionnelle (à but non lucratif), indépendante de l'État (mais reconnue par celui-ci) et régie par un ensemble de lois, dans notre cas on parle soit des associations des patronats ou bien associations des salariés.	- Equité en Rémunération - Participation des salariés à la politique générale de l'entreprise	- Risques et impacts environnementaux et sanitaires liés aux produits. - Respect de la réglementation en matière de l'environnement	- Respect des acquis sociaux et des libertés syndicales - Respect des droits de salariés
11	Banque	Personnes physiques ou morales	Une banque est une entreprise particulière qui s'occupe des dépôts d'argent et des moyens de paiement. ⁶⁶⁰	- Pérennité économique, - besoin en fonds de roulement	- Maîtrise des risques environnementaux et de leurs impacts financiers.	- Anticipations sur les besoins de reclassement afin de limiter les coûts

Tableau72 : Tableau des PP et leurs attentes (suite)

⁶⁵⁹ <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Distributeur>, (date de consultation : 15/01/2014)

⁶⁶⁰ <http://banque.comprendrechoisir.com/comprendre/banque-definition>, (date de consultation : 15/01/2014)

N°	PARTIES PRENANTES	STATUTS	IDENTIFICATION FONCTIONNELLE	ATTENTES		
				ECONOMIQUE	ENVIRONNEMENT	SOCIAL
12	Assureurs	Personnes physiques ou morales	la personne physique ou morale auprès de laquelle ils ont souscrit un contrat d'assurance, et qui est chargée de les indemniser au moment de la survenance d'un sinistre contre lequel ils étaient assurés. ⁶⁶¹	- Charges de réparation	- Maîtrise des risques	- Accidents du travail, y compris des sous-traitants
13	Acteurs politiques	Personnes physiques ou morales	Les acteurs politiques se sont les personnes qui exercent une autorité publique au nom d'un mandat qui leur a été confié par le suffrage universel, cette catégorie comprend principalement le Parlement, le gouvernement et les collectivités territoriales ⁶⁶²	- Développement économique local (emploi local, effet d'attraction, d'autres acteurs de la vie économique, optimisation des retombées économiques sur l'activité locale,...) - Investissements à long terme (pérennité) - Taxes et redevances (contributions aux finances publiques)	- Risques et impacts environnementaux et sanitaires liés aux produits ou à - Respect de la réglementation l'activité - Communication externe et participation à la vie entrepreneuriale	- Respect des réglementations sociales - Certification
14	Acteurs médiatiques	Personnes physiques ou morales	Les personnes physiques ou morales qui détiennent les instruments de média et communication, qui exercent ou peuvent exercer une influence sur le public	- Pérennité de l'entreprise - Implication et respect de la vie locale	- Risques et impacts environnementaux et sanitaires liés aux produits ou à l'activité - Communication externe (transparence)	- Respect des réglementations sociales - Certification (rapport annuel et qualité) - Responsabilité juridique (transparence) - Fiabilité de l'information et transparence en termes de communication /

Tableau72 : Tableau des PP et leurs attentes (suite)

⁶⁶¹ <http://www.assurance-et-mutuelle.com/assurance/assureur-definition.html>, (date de consultation : 15/01/2014)

⁶⁶² http://www.revue-pouvoirs.fr/IMG/pdf/89Pouvoirs_p65-78_acteurs_politique_sante.pdf, (date de consultation : 15/01/2014)

N°	PARTIES PRENANTES	STATUTS	IDENTIFICATION FONCTIONNELLE	ATTENTES		
				ECONOMIQUE	ENVIRONNEMENT	SOCIAL
15	ONG associations	et Personnes morales	Une ONG est une organisation de la société civile, d'intérêt public ou ayant un caractère humanitaire, qui ne dépend ni d'un Etat, ni d'une institution internationale. Une ONG décide de manière autonome des actions qu'elle engage. Ses membres sont des volontaires bénévoles, organisés le plus souvent en association. Ses ressources proviennent de fonds publics ou privés ⁶⁶³ .	- Pérennité de l'entreprise	- Risques et impacts environnementaux et sanitaires liés aux produits ou à l'activité / nuisances (sonores, infrastructures)	- Respect des réglementations sociales - Responsabilité juridique (transparence) - dialogue ouvert et honnête
16	Riverains	Personnes physiques ou morales	(Personne/groupe) qui possède des propriétés et/ou qui habite le long d'un domaine, d'une voie de communication, etc. Droit, passage des riverains ⁶⁶⁴	- Pérennité de l'entreprise	- Information et transparence. - Education des nuisances.	- Prise en compte des attentes locales, - participation à la vie locale. Acteur du bassin d'emploi. - Responsabilité juridique (transparence) - Fiabilité de l'information et transparence en termes de communication /
17	ETAT	Autorité publique ayant la souveraineté sur un périmètre géographique spécifique	Ministère de tutelle, Comité de pilotage national, régionaux, locaux, municipaux et collectivités locales...	- Contribution à la richesse nationale et locale	- Respect de la Réglementation en matière de la protection de l'environnement	- Respect réglementation en matière de droit du travail

Tableau72 : Tableau des PP et leurs attentes (suite)

⁶⁶³ <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Ong.htm>, (date de consultation : 15/01/2014)

⁶⁶⁴ <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/riverain>, (date de consultation : 15/01/2014)

N°	PARTIES PRENANTES	STATUTS	IDENTIFICATION FONCTIONNELLE	ATTENTES		
				ECONOMIQUE	ENVIRONNEMENT	SOCIAL
18	Système éducatif	Personne morale	Structures, modes de fonctionnement et services assurant la formation et le développement intellectuel d'un être humain, dans notre cas il vise les programmes éducatifs fixés par le ministère de tutelle dans le domaine du DD	- Maîtrise des lauréats et participants des du management général des organisations et des techniques d'optimisation et de rationalisation des dépenses et ressources	- Maîtrise des lauréats et participants des aspects juridiques et réglementaires relatif à l'environnement et l'écologie	- Maîtrise des lauréats et participants des aspects juridiques et réglementaires du droit social et de l'éthique professionnelle
19	Observatoire du DD	Entité (Public, Semi-public, privé, Public-Privé)	Est une entité chargée de la collecte, la mise en forme, l'interprétation et la diffusion des données statistiques nationales et internationales, le suivi des études, proposition des réflexions et recommandations et l'évaluation des nouvelles mesures de DD prises ou envisagées.	- Retours et connexion permanente en termes de données et statistiques économiques de la part des entreprises (TPE, PME et grandes firmes)	- Retours et connexion permanente en termes de données et statistiques relatifs aux plans d'actions et réalisations environnementaux de la part des entreprises (TPE, PME et grandes firmes)	- Retours et connexion permanente en termes de données et statistiques relatifs aux plans d'actions et réalisations sociaux et sociétaux de la part des entreprises (TPE, PME et grandes firmes)
20	concurrents	Personne morale	Personnes morales qui offrent les mêmes produits ou prestations de service que l'entreprise en question.	- Benchmarks	- Respect des règles de protection	- Respect du droit de la concurrence, éthique, absence de dumping social.

Tableau72 : Tableau des PP et leurs attentes (Fin)

II.2.2.1.2.2.2 : définition et Identification des attributs

II.2.2.1.2.2.2.1 : définition d'un attribut

Définition d'un attribut : Attribut de point de vue littéraire, c'est ce qui appartient en propre à quelqu'un, à quelque chose : La parole est un attribut de l'homme⁶⁶⁵.

Sur le plan juridique, « Attribut », existe sous forme de l'expression « l'attribution préférentielle », qui est le droit que la loi confère à une personne de se faire déclarer propriétaire exclusif d'un bien ou d'un ensemble de biens indivis, à charge par elle de désintéresser ceux qui avaient normalement vocation à participer au partage⁶⁶⁶.

Dans notre réflexion, nous avons voulu associer à chacune des parties prenantes, un rattachement en terme de responsabilité (majeure ou partielle) avec un ensemble de critères et de caractéristiques, afin de percevoir le projet DD/RSE comme étant un système en interaction entre plusieurs PP, et non pas une responsabilité supportée unilatéralement par l'entreprise.

II.2.2.1.2.2.2.2 : Identification des attributs en projet DD/RSE

Notre modèle de théorie de parties prenantes, sera régi par un ensemble d'attributs, afin de cadrer avec justesse et précision les rôles de l'ensemble des PP.

Le tableau ci-après présente avec précision chaque attribut avec sa définition.

⁶⁶⁵ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/attribut/6321> (date de consultation : 12/10/2013)

⁶⁶⁶ <http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/attribution-preferentielle.php> (date de consultation : 12/10/2013)

N°	Attributs	Définitions
1	Opposition et refus	Le mot "opposition" désigne toute manifestation de volonté par laquelle une personne (morale ou physique) entend arrêter l'exécution d'un processus juridique ou judiciaire.
2	Pouvoir	Le pouvoir c'est la capacité dévolue à une autorité ou à une personne, d'utiliser les moyens propres à exercer la compétence qui lui est attribuée soit par la Loi, soit par un mandat dit aussi "procuration". Bien qu'il faille distinguer le pouvoir et la compétence, la pratique ne fait pas toujours cette distinction, parce qu'il est évident que sans pouvoir pour l'exercer, la compétence ne serait pas déléguée.
3	Décision	C'est la ou l'ensemble des actions et résolutions prises par une ou plusieurs parties prenantes dans le cadre du projet DD/RSE
4	Communication	Tout message véhiculé par n'importe quels vecteurs de communication, en interne ou en externe
5	Effet Influence	Est le processus par lequel une partie prenante fait adopter un point de vue par une autre, ou exerce une influence sur les autres PP par les différents canaux de communication et de manifestation.
6	Engagement DD/RSE	C'est la prise en compte, sur une base volontaire, des préoccupations sociales/sociétales et environnementales dans les activités de parties prenantes et dans leurs interactions avec les autres.
7	Comportement	Façon de se comporter, manière d'agir vis-à-vis du DD
8	Formation et sensibilisation	est l'instruction périodiquement prodiguée aux personnes habilitées ou susceptibles d'être habilitées et destinée à leur faire prendre conscience des enjeux du DD/RSE, ou leur faire apprendre les diverses compétences favorisant la promotion DD/RSE.
9	Compétence	dans un sens, c'est la capacité reconnue dans un domaine. Mais aussi il reflète l'aptitude légale à instruire et juger une affaire
10	Assumer la Responsabilité	L'expression "responsabilité" désigne la responsabilité d'un organisme qui peut être engagée lors de l'exercice de ses activités. Dans le projet DD/RSE, c'est le fait de prendre en charge les effets des conséquences et résultats en cas de manquement du respect aux exigences normatives, légales, réglementaires ou voire même morales et éthiques.

Tableau 94 : Identification et définition des attributs relatifs à la promotion et la facilitation du DD/RSE⁶⁶⁷

II.2.2.1.2.2.3 : Présentation de la grille de classement des PP dans le projet DD/RSE

Arrivant à cette étape de réflexion, nous passons de la conceptualisation du modèle vers la concrétisation opérationnelle à travers un couplage Attribut et PP, afin de spécifier pour ce dernier toutes ses obligations et responsabilités dans le projet DD/RSE.

Pour instaurer un système juste, équitable et efficient, chaque PP est concerné par un ou plusieurs attributs dans une logique de répartition des rôles et responsabilités.

⁶⁶⁷ KAMMAS S. et ZENDAL S., (2014), « TRANSPORT SÛR ET DURABLE : Une nouvelle approche des parties prenantes pour le management du TSD (Partie 2 : Le mode d'emploi», Européen Scientific Journal, Vol 10, No 5 (2014) : ESJ February Editio (<http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/2729/2581>), p. 346

Parties prenantes	Engagement	Communication	Comportement	Effet Influence	Formation et sensibilisation	Opposition et refus	Décision	Compétence	Pouvoir	Assumer Responsabilité	Total
1. Direction générale	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2. Actionnaire / Investisseurs	✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓	7
3. Encadrement intermédiaire	✓	✓	✓	✓	✓			✓			6
4. Associations professionnelles et syndicats	✓	✓	✓	✓	✓	✓					6
5. Acteurs politiques	✓	✓	✓	✓	✓				✓		6
6. ONG et associations	✓	✓	✓	✓	✓	✓					6
7. ETAT	✓	✓	✓	✓	✓				✓		6
8. Système éducatif	✓	✓	✓	✓	✓			✓			6
9. Représentants du Personnel	✓	✓	✓	✓		✓	✓				6
10. Employés	✓	✓	✓	✓	✓			✓			6
11. Fournisseurs	✓	✓	✓		✓		✓				5
12. Sous-traitants	✓	✓	✓		✓		✓				5
13. Clients / Consommateurs	✓	✓	✓	✓		✓					5
14. Banque	✓	✓	✓	✓		✓					5
15. Acteurs médiatiques	✓	✓	✓	✓	✓						5
16. Observatoire du DD	✓	✓	✓	✓	✓						5
17. Assureurs	✓	✓	✓	✓		✓					5
18. Distributeurs	✓	✓	✓	✓			✓				5
19. Riverains	✓	✓	✓	✓							4
20. concurrents	✓	✓	✓	✓							4
Total	20	20	19	18	12	8	6	4	4	2	

Tableau 95 : Matrice des interactions : PP et Attributs de promotion et facilitation du DD/RSE

Source : Conception propre

A travers la grille ci-dessous, on note bel bien que le rôle des PP devient majeur en fonction du nombre d'attributs assignés. Par conséquent, son rôle dans la promotion du DD/RSE devient aussi de plus en plus capital et responsable.

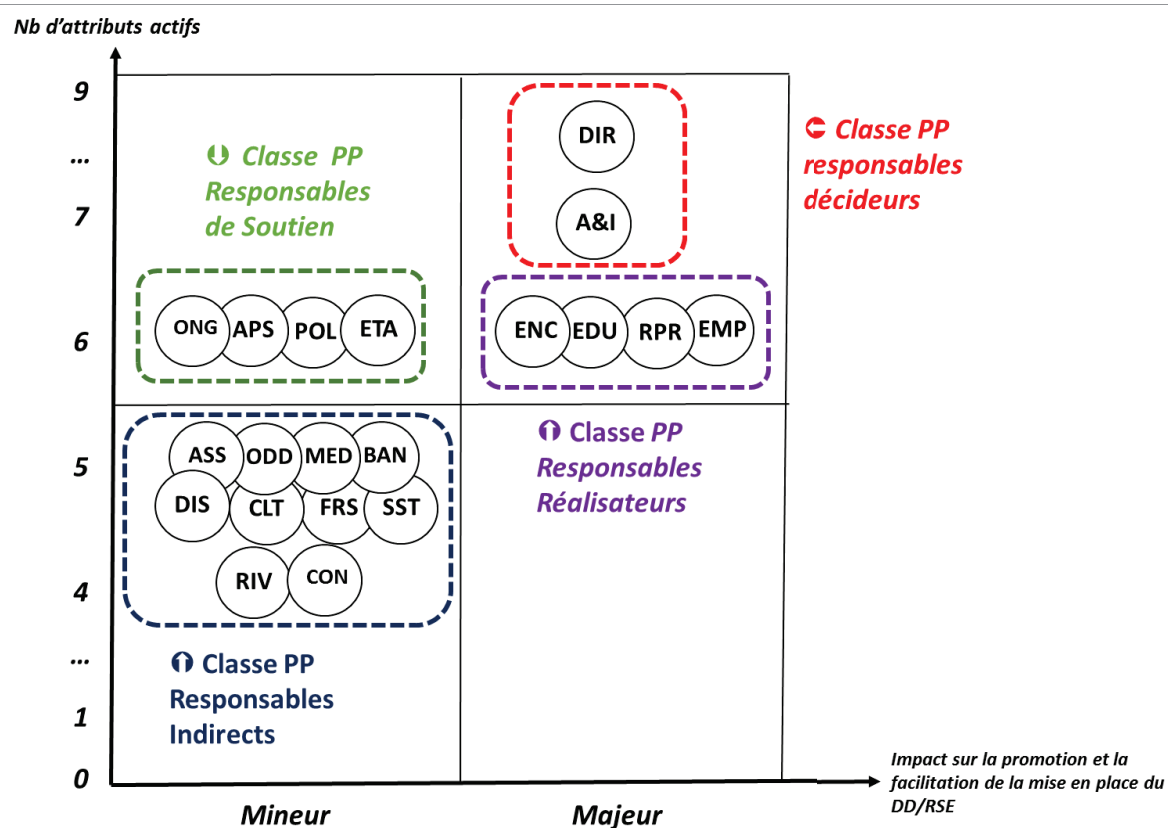
II.2.2.1.2.2.3 : Rôles et responsabilités des PP et leur impact sur la promotion et la facilitation du DD/RSE

Arrivant à ce niveau d'analyse, nous avons voulu simuler l'impact des PP en fonction de leurs attributs (rôles et responsabilités) sur la promotion et la facilitation de la mise en place du DD/RSE; Néanmoins, faute des données factuelles (statistiques actualisées), on s'est contenté d'estimer l'impact de chaque PP sur la promotion du DD/RSE sur une échelle de deux niveaux (Majeur et Mineur), grâce aux consultations faites auprès des Managers, Professionnels, Professeurs et Chercheurs en matière du DD/RSE au Maroc.

Parties Prenantes	Codes	Total du nombre des attributs par PP	Impact des PP sur la promotion et la facilitation de la mise en place du DD/RSE dans l'entreprise		Classification
			Majeur	Mineur	
1. Direction générale	DIR	10	✓		PP responsables décideurs
2. Actionnaire / Investisseurs	A&I	7	✓		
3. Encadrement intermédiaire	ENC	6	✓		
4. Système éducatif	EDU	6	✓		PP Responsables Réalisateurs
5. Représentants du Personnel	RPR	6	✓		
6. Employés	EMP	6	✓		
7. Associations professionnelles et syndicats	APS	6		✓	PP Responsables de Soutien
8. Acteurs politiques	POL	6		✓	
9. ONG et associations	ONG	6		✓	
10. ETAT	ETA	6		✓	
11. Fournisseurs	FRS	5		✓	PP Responsables Indirects
12. Sous-traitants	SST	5		✓	
13. Clients / Consommateurs	CLT	5		✓	
14. Banque	BAN	5		✓	
15. Acteurs médiatiques	MED	5		✓	
16. Observatoire du DD	ODD	5		✓	
17. Assureurs	ASS	5		✓	
18. Distributeurs	DIS	5		✓	
19. Riverains	RIV	4		✓	
20. concurrents	CON	4		✓	

Tableau 96 : Classement des PP par parts d'attributs et impacts sur la promotion et la facilitation de la mise en œuvre du DD/RSE

Source : Conception propre



Légende :

PP	Code	PP	Code	PP	Code
Direction générale	DIR	Acteurs politiques	POL	Acteurs médiatiques	MED
Actionnaire / Investisseurs	A&I	ONG et associations	ONG	Observatoire du DD	ODD
Encadrement intermédiaire	ENC	ETAT	ETA	Assureurs	ASS
Système éducatif	EDU	Fournisseurs	FRS	Distributeurs	DIS
Représentants du Personnel	RPR	Sous-traitants	SST	Riverains	RIV
Employés	EMP	Clients / Consommateurs	CLT	concurrents	CON
Associations professionnelles et syndicats	APS	Banque	BAN		

Figure 136 : Matrice de responsabilités des PP dans la promotion et la facilitation de la mise en œuvre du DD/RSE

Source : Conception propre

Le graphique ci-dessous représente la répartition des PP en fonction des parts d'attributs relatives à la promotion et à la facilitation de la mise en œuvre du DD/RSE. La concentration des PP sur le graphique dégagent quatre classes de responsabilité que l'on a désignée, sous les appellations suivante : PP responsables décideurs, PP Responsables Réalisateurs, PP Responsables de Soutien et PP Responsables Indirects.

Class	es de	Parties prenantes	Descriptif
PP	Responsables	Direction générale	<ul style="list-style-type: none"> la partie prenante recevant le plus d'attention est celle qui est appelée «Responsables Décideurs», ayant la prise en charge la quasi-totalité des attributs, avec un impact majeur sur la promotion et la facilitation de la mise en œuvre du DD/RSE. Par conséquent, cette classe « <i>Responsables Décideurs</i> » est la partie prenante la plus en mesure d'influencer, de gérer de mener et de tracer les stratégies, les actions et les comportements des autres types de PP.
		Actionnaire / Investisseurs	
		Encadrement intermédiaire	
		Employés	
PP	Responsables	Représentants du Personnel	<ul style="list-style-type: none"> C'est la partie la plus déterminante dans la mise en œuvre des projets de DD/RSE en entreprises. Elle présente un impact majeur sur le sort du projet DD/RSE en entreprise, on la considère comme « <i>Responsables Réalisateurs</i> », or c'est elle qui construit et met en œuvre les décisions et actions sur le terrain.
		Système éducatif	
		Associations professionnelles et syndicats	
		Acteurs politiques	
PP	Responsables	ONG et associations	<ul style="list-style-type: none"> Quand elle détient six attributs, il s'agit d'une PP dite «<i>Responsables de Soutien</i>», qui soutient les PP Responsables Décideurs et Réalisateur en termes de sensibilisation, réglementation, Subventions, aides, conseils... Son impact la promotion et la facilitation de la mise en œuvre du DD/RSE est mineur.
		ETAT	
		Fournisseurs	
		Sous-traitants	
PP Responsables	Indirects	Clients / Consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> Comme elle ne possède que quatre à cinq attributs, la PP est considérée comme «<i>Responsables Indirects</i>». Elle n'a souvent pas des impacts directs sur la promotion et la facilitation de la mise en œuvre du DD/RSE.
		Banque	
		Acteurs médiatiques	
		Observatoire du DD	
		Assureurs	
		Distributeurs	
		Riverains	
		Concurrents	

Tableau 97 : Définition de classes de responsabilités des PP dans la promotion et la facilitation de la mise en œuvre du DD/RSE.

Source : Conception propre

II.2.2.1.2.2.4 : Interaction de flux et relations entre les PP dans la promotion et la facilitation de la mise en œuvre du DD/RSE.

Afin de faciliter l'échange et la communication entre les différentes PP dans le projet DD/RSE. La matrice ci-après élucide pour chaque PP, le type de communication à établir avec toutes les autres PP, dans le but d'une mise en œuvre efficace du projet DD/RSE

	Parties prenantes	PP Responsables Décideurs		PP Responsables Réalisateurs				PP Responsables de Soutien					PP Responsables Indirects								
		Direction générale	Actionnaire / Investisseurs	Encadrement intermédiaire	Employés	Représentants du Personnel	Système éducatif	Associations professionnelles et syndicales	Acteurs politiques	ONG et associations	ETAT	Fournisseurs	Sous-traitants	Banque Clients	Banque	Acteurs médiatiques	Observatoire du DD	Assureurs	Distributeurs	Riverains	Concurrents
PP Responsables Décideurs	Direction générale Actionnaire / Investisseurs			Engagement, plans, stratégie, Ressources, Objectifs, échéances				Communication des rapports sur l'engagement et réalisations en DD/RSE ; demandes des aides, subventions, conseils, soutien...					Communication des rapports sur l'engagement et réalisations en DD/RSE ; demandes de participation, conseils... Benchmarking								
PP Responsables Réalisateurs	Encadrement intermédiaire Employés Représentants du Personnel Système éducatif	Comptes rendus et indicateurs sur l'état d'avancement, RH compétentes en DD/RSE, participation et implication						Communication des rapports sur l'engagement et réalisations en DD/RSE ; demande de participation en ateliers et réunion de travail													
PP Responsables de Soutien	Associations professionnelles et syndicats Acteurs politiques ONG et associations ETAT	Participation et implication, réglementations, conseils, subventions,																			
PP Responsables Indirects	Fournisseurs Sous-traitants Clients / Consommateurs Banque Acteurs médiatiques Observatoire du DD Assureurs Distributeurs Riverains Concurrents	Participation et implication, Produits et services respectant les exigences sociales et environnementales, Aides, promotion médiatique, études et statistiques, conseils...																			

Tableau 98 : Tableau d'interaction de flux et relations entre les PP dans la promotion et la facilitation de la mise en œuvre du DD/RSE

Source : Conception propre

II.2.2.1.2.3 : Les influences organisationnelles sur le management de projet

Plusieurs facteurs peuvent influencer sur l'exécution d'un projet, à savoir : La culture d'une organisation, son style, sa structure et son système d'organisation. Le degré de maturité d'une organisation, en ce qui concerne le management de projet, ainsi que ses systèmes de management de projet influencent également le projet. Le projet sera influencé par plusieurs entreprises lorsqu'il implique des organisations externes faisant partie d'entreprises en coparticipation ou de partenariats. Les paragraphes suivants décrivent les caractéristiques et les structures organisationnelles qui, dans une entreprise, peuvent probablement avoir une influence sur le projet.

II.2.2.1.2.3.1 : systèmes d'organisation

Parmi les facteurs les plus influençant en terme organisationnel sur le Management de projet d'une manière générale, et sur le projet de mise en place d'une démarche DD/RSE en particulier, est le système d'organisation adopté par l'entreprise en question. Entre autres, les organisations gérées par projets sont celles dont l'activité consiste essentiellement à réaliser des projets. On peut les classer en deux catégories :

- Les organisations dont la source de revenu réside dans la réalisation de projets pour d'autres entités - cabinets d'architecte, sociétés d'ingénierie, consultants, organes d'état, ...
- Les organisations qui adoptent le management par projets

Ces organisations tendent vers des systèmes de management qui favorisent le management de projet. Par exemple, leur gestion financière /comptable et Contrôle de gestion sont souvent spécifiquement conçue pour la comptabilité, le suivi et le compte rendu de multiples projets simultanés.

Les organisations dont la structure ne se réfère pas aux projets, comme les manufactures, sociétés de services financiers, ...ont rarement un système de gestion qui s'accorde adéquatement et efficacement aux besoins des projets. Cette insuffisance rend souvent plus difficile le management de projet. Pour en résoudre, certaines organisations créent des départements ou services qui fonctionneront en management par projet, avec des liaisons pour se raccorder au système général. L'équipe de management de projet doit être particulièrement sensibilisée aux répercussions du système de gestion sur le projet.⁶⁶⁸.

II.2.2.1.2.3.2 : Les cultures et les styles organisationnels

Les cultures et les styles peuvent avoir une forte influence sur la capacité d'un projet à atteindre ses objectifs. Les cultures et les styles sont habituellement connus sous le nom de « normes culturelles ». Les « normes » comprennent une connaissance commune sur la façon d'approcher

⁶⁶⁸ PMI-AFNOR, (2004), op.cit., p.25

la réalisation du travail, les moyens considérés comme acceptables pour cette réalisation et les personnes dont l'influence va la faciliter.

La plupart des organisations ont développé des cultures uniques qui se manifestent de plusieurs façons dont, en particulier ⁶⁶⁹:

- le partage d'une vision, des valeurs, des normes, des convictions et des attentes,
- des politiques, des méthodes et des procédures,
- une perception des relations d'autorité, et
- une éthique de travail et un horaire de travail

II.2.2.1.2.3.3 : La structure organisationnelle

La structure organisationnelle est un facteur environnemental important au sein de l'entreprise qui peut affecter la disponibilité des ressources et leurs conditions d'affectation, et avoir une influence sur la conduite des projets. Les types de structures organisationnelles sont diverses et vont du type fonctionnel au type par projet en passant par de nombreuses structures matricielles.

Le tableau ci-après indique les caractéristiques clés des projets en fonction des principaux types de structures organisationnelles.

Caractéristiques Organisationnelles	Fonctionnelle	Matricielle			Par projets
		<i>Matrice faible</i>	<i>Matrice équilibrée</i>	<i>Matrice forte</i>	
Caractéristiques du projet					
Autorité du chef de projet	Peu ou aucune	Limitée	Faible à modérée	Modérée à forte	Forte à quasi totale
Disponibilité des ressources	Peu ou aucune	Limitée	Faible à Modérée	Modérée à forte	Forte à quasi totale
Responsable du budget du projet	Responsable fonctionnel	Responsable fonctionnel	Mixte	Chef de projet	Chef de projet
Proportion du personnel en charge affecté à plein temps au projet	Pratiquement pas	0 – 25 %	15 – 60 %	50 – 95 %	85 – 100 %
Rôle du chef de projet	À temps partiel	À temps partiel	À plein temps	À plein temps	À plein temps
Titre habituel de chef de projet	Coordinateur de projet		Chef de projet	Chef directeur de projet	ou Directeur de projet ou de programme
Personnel administratif de management de projet	À temps partiel	À temps partiel	À temps partiel	À plein temps	À plein temps

Tableau 99 : Influences de l'organisation sur les projets⁶⁷⁰

II.2.2.1.2.3.4 : Actifs organisationnels

« Les actifs organisationnels comprennent l'un ou l'autre des actifs relatifs aux processus, provenant de l'une ou l'autre des organisations impliquées dans le projet qui peuvent influencer

⁶⁶⁹ PMI- PMBOK, (2008), op.cit., p.27

⁶⁷⁰ Tableau adapté à partir de : PMI- PMBOK, (2008), op.cit., p.28 & PMI-AFNOR, (2004), op.cit., p.26

le succès du projet »⁶⁷¹. Ces actifs des processus comprennent des plans, des politiques, des procédures et des directives, aussi bien formels qu’informels. Les actifs relatifs aux processus comprennent également les bases de connaissance de l’organisation comme, par exemple, les leçons apprises et les informations historiques. Les actifs organisationnels peuvent inclure des échéanciers accomplis, des données sur les risques et des données de valeur acquise. En général, il appartient aux membres de l’équipe de projet de mettre à jour et de compléter ces actifs organisationnels tout au long du projet. Les actifs organisationnels peuvent être regroupés en deux catégories :

II.2.2.1.2.3.4.1 : Processus et procédures

Les processus et procédures de l’organisation qui permettent d’effectuer le travail comprennent, en particulier⁶⁷² :

- Les processus et procédures de l’organisation qui permettent d’effectuer le travail comprennent, des processus organisationnels standards tels que les normes, les politiques internes (par exemple, les politiques d’hygiène et de sécurité, d’éthique et de management de projet), les cycles de vie standards du produit et du projet
- des directives, des instructions de travail, des critères d’évaluation des offres et des critères de mesure de performance, tous ces éléments étant normalisés ;
- des modèles (par exemple, des modèles de risque, de structure de découpage du projet, de diagramme de réseau du projet et de contrat) ;
- des directives et des critères d’adaptation de l’ensemble des processus normalisés de l’organisation, dans le but de satisfaire les besoins particuliers du projet ;
- des exigences de l’organisation en matière de communication (par exemple, la disponibilité d’une technologie de communication particulière, des médias autorisés, des politiques de conservation des enregistrements et des exigences de sécurité) ;
- des directives ou des exigences liées à la clôture du projet (par exemple, des audits finaux du projet, des évaluations du projet, des validations du produit et des critères d’acceptation) ;
- des procédures de contrôle financier (par exemple, des comptes rendus des temps de travail, des revues des dépenses et des débours requis, des codes d’imputation comptable et des provisions contractuelles standards) ;

⁶⁷¹ Ibidem, p.32

⁶⁷² Idem, p.32

- des procédures de management des problèmes majeurs et des défauts, qui définissent les contrôles correspondants, l'identification et la résolution de ces problèmes et défauts, et le suivi des actions point par point ;
- des procédures de maîtrise des modifications, comprenant les étapes de modification des normes, de la politique interne, des plans et des procédures (ou de tout autre document de projet), ainsi que les modalités d'approbation et de validation de ces modifications ;
- des procédures de maîtrise des risques, comprenant les catégories de risques, la définition des probabilités et des impacts, et les matrices de probabilité et d'impact ; et
- des procédures visant à prioriser, approuver et émettre des autorisations des travaux.

III.2.2.1.2.3.4.2 : Base de connaissance de l'entreprise

La base de connaissance organisationnelle de l'entreprise pour stocker et récupérer les informations, comprend en particulier ⁶⁷³:

- des bases de données des mesures des processus permettant de recueillir et mettre à disposition les données de mesures sur les processus et produits,
- des fichiers du projet (par exemple, des références de base du contenu, du coût, de l'échéancier et de la qualité, des références de base des mesures de performance, des calendriers du projet, des diagrammes de réseau du projet, des registres des risques, des actions de réponse prévues et de l'impact des risques défini),
- des informations historiques et des bases de données des leçons apprises (par exemple, des enregistrements et des documents du projet, toute information et documentation de clôture du projet, des informations relatives aux résultats des décisions antérieures de sélection de projet et aux performances de projets antérieurs, et des informations sur l'effort de management des risques),
- des bases de données sur le management des problèmes majeurs et des défauts, contenant
- l'état de ces problèmes et défauts, les informations sur leur maîtrise, leur résolution et les résultats des actions point par point,
- des bases de connaissance sur le management de la configuration, contenant les versions et les références de base pour l'ensemble officiel des normes, procédures et de la politique interne de l'entreprise et de tous les documents du projet, et
- des bases de données financières contenant des informations telles que les heures de travail, les coûts encourus, les budgets et tout dépassement de coût du projet.

⁶⁷³ Ibidem, p.33

II.2.2.2 : Le modèle conceptuel de mise en place du DD chez les entreprises Marocaines selon un mode de management spécifique

II.2.2.2.1 : Le schéma global

Notre réflexion n'est pas le fruit d'une auto réflexion sur le phénomène étudié, mais il s'agit d'une convergence d'un ensemble de modèles isolés, puis harmonisés par les résultats de l'enquête, pour donner naissance à la fin de notre proposition de modèle du management spécifique DD pour la mise en place optimale d'un DD/RSE chez les prestataires logistiques Marocains.

Dans ce qui suit, nous présentons les modèles qui nous ont servi de facteur catalyseur et facilitateur pour proposer notre modèle.

II.2.2.2.1.1 : Les origines conceptuelles du modèle

II.2.2.2.1.1.1 : La performance globale selon (Reynaud E., 2003),

Selon (Reynaud E., 2003), qui a suggéré une décomposition de la performance qu'elle nomma « performance globale » en deux éléments : « la performance économique » et « la performance socio-environnementale » qui se répartit à deux sous volets la performance environnementale et la performance sociale. Voir schéma (cf. II.4.1.1.2.4)

Cette conception de la performance globale amène à concevoir les paramètres environnementaux et sociaux au sein de la performance des entreprises, comme des compléments de plus en plus nécessaire à l'évaluation des entreprises⁶⁷⁴.

A partir de ce modèle, nous avons constaté une grande similitude entre les composants de la performance globale (économique, sociale et environnementale) et les trois dimensions de base du développement durable (économique, sociale et environnementale), élément qui nous a inspiré à développer notre modèle du management spécifique qui sera explicité dans ce qui suit.

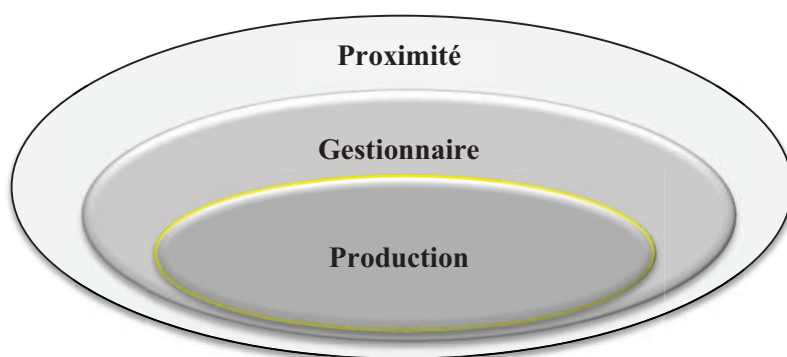
⁶⁷⁴ CASTELNAU P., NOËL C., (2004), « Engagement pour un développement durable et performance des entreprises :Le cas français », p.21

II.2.2.2.1.1.2 : Les leviers pour accroître la performance

Selon le (FNEP, 2004)⁶⁷⁵, Au cours des dernières années, les modèles de performance sont passés de monocritère vers un modèle multicritères qui intègre les attentes des différentes parties prenantes : les actionnaires, les clients, les salariés ou les tiers externes.

Les critères de performance et l'évaluation qui en est faite peuvent également varier pour une même partie prenante, en fonction de l'attente sociétale, du niveau de concurrence et plus généralement du contexte de l'entreprise.

Selon la mission de (FNEP, 2004), il a été observé trois grandes approches des entreprises et des administrations en termes de management : l'approche production, l'approche gestionnaire, l'approche proximité (voir schéma ci-après)



Approche Production	Approche Gestionnaire	Approche Proximité
Le PRODUIT	Le PROCESSUS	La PERSONNE
– enjeu technique	– complexité des systèmes	– service sur mesure
– enjeu quantitatif	– amélioration procédures	– management des risques sociétaux
– fonctionnalité	– assurance - qualité	– gestion des talents
– gestion qualification	– rapport qualité / prix	– croissance durable
– croissance	– optimisation des compétences	

Figure 137 : Les trois grandes approches du management de la performance⁶⁷⁶

L'approche production :

Dans l'approche production, L'organisation (l'entreprise ou l'administration) met le produit en priorité pour améliorer sa performance. Les aspects techniques et quantitatifs et la fonctionnalité

⁶⁷⁵ FNEP, (2004), op.cit., p.27

⁶⁷⁶ Idem, p.33

de l'offre au client sont davantage privilégiés par rapport aux autres aspects. Le capital humain est recherché avant tout pour ses qualifications professionnelles⁶⁷⁷.

L'approche gestionnaire :

Dans l'approche gestionnaire, l'organisation (l'entreprise ou l'administration) attribue une importance majeure aux processus dans le but d'améliorer la performance. Les aspects d'efficacité des procédures et la qualité de l'offre au client sont à la priorité de l'organisation. Le capital humain est recherché pour ses compétences⁶⁷⁸.

L'approche proximité :

Dans l'approche proximité, l'organisation (l'entreprise ou l'administration) accorde un rôle majeur à la personne pour améliorer la performance. Cette approche attribue un soin particulier à chacune de ses parties prenantes. Elle cherche à proposer une offre sur mesure au client et considère le salarié comme un talent⁶⁷⁹.

A partir de ce modèle, on s'est inspiré des trois approches du management de performance, avec une adaptation selon spécificités conclues à partir de l'enquête, pour proposer un mode de management spécifique de mise en place du DD/RSE chez les prestataires logistiques Marocains.

II.2.2.2.1.1.3 : Le Guide de mise en place du DD - AFNOR

Le Guide pratique de mise en place de la démarche DD (AFNOR)⁶⁸⁰ est destiné aux décideurs d'entreprises qui s'intéressent à la nécessité et aux bienfaits d'une démarche de développement durable sur leurs affaires.

La méthodologie est basée sur les travaux menés par l'École nationale supérieure des Mines de Saint-Etienne et AFNOR à partir du document AFNOR SD 21000. Issu des travaux de normalisation, ce guide SD 21000 (SD pour Sustainable Development et 21 pour le XXI^e siècle) est constitué d'un ensemble de recommandations disponibles en Europe pour favoriser la prise en compte du développement durable dans la stratégie et le management des entreprises. Elaboré par un groupe de travail rassemblant des représentants des pouvoirs publics, entreprises (PME comprises), associations, syndicats, cabinet de conseil, et présidé par M. Christian BRODHAG délégué interministériel du DD à l'époque⁶⁸¹.

AFNOR, l'École nationale supérieure des Mines de Saint-Etienne en partenariat avec les acteurs institutionnels régionaux ont lancé en France depuis 2003 des expérimentations auprès des PME

⁶⁷⁷ Ibidem, p.33

⁶⁷⁸ Idem, p.35

⁶⁷⁹ Idem, p.36

⁶⁸⁰ AFNOR, (2005), « Guide pratique du DD »

⁶⁸¹ AFNOR, (2005), « Guide pratique du DD », piloté par ANTHONY ROSA, Ingénieur DD-AFNOR (Association française de normalisation), p.7

volontaires. Ces expérimentations avaient comme but d'évaluer la compatibilité du SD 21000 avec les difficultés auxquelles sont confrontées les entreprises au quotidien. L'étude finale, a donné naissance à guide métrologique de mise en place du DD aux entreprises.

La méthodologie ainsi que les étapes nous ont servi dans la concrétisation de notre démarche de mise en place du DD/RSE aux entreprises Marocaines avec le modèle de Management spécifique.

II.2.2.2.1.2 : Le modèle du management spécifique du DD

Notre modèle de réflexion pour la mise en place de la démarche DD chez les prestataires Logistiques Marocains (voir Figure ci après), est le fruit d'un effort de synthèse entre plusieurs autres modèles, et les conclusions tirées de l'enquête. La réflexion commence par la mise en évidence de la similitude entre les trois piliers du DD (économique, social/sociétal et environnemental) et les trois composants de la performance globale des entreprises (performance économique, sociale/sociétale et environnementale). La correspondance est illustrée par la matrice de DD, développée dans le modèle *Triple Bottom Line*. En lieu, pour arriver à mettre en place la démarche DD, nous proposons l'adoption d'un style de management spécifique reposant sur un ensemble de lignes directrices, répartis en trois grands axes : Systèmes, Hommes et Produit. Les actions entreprises dans le cadre du management spécifique mèneront à la satisfaction des PP touchant de près ou de loin le projet DD de l'entreprise.

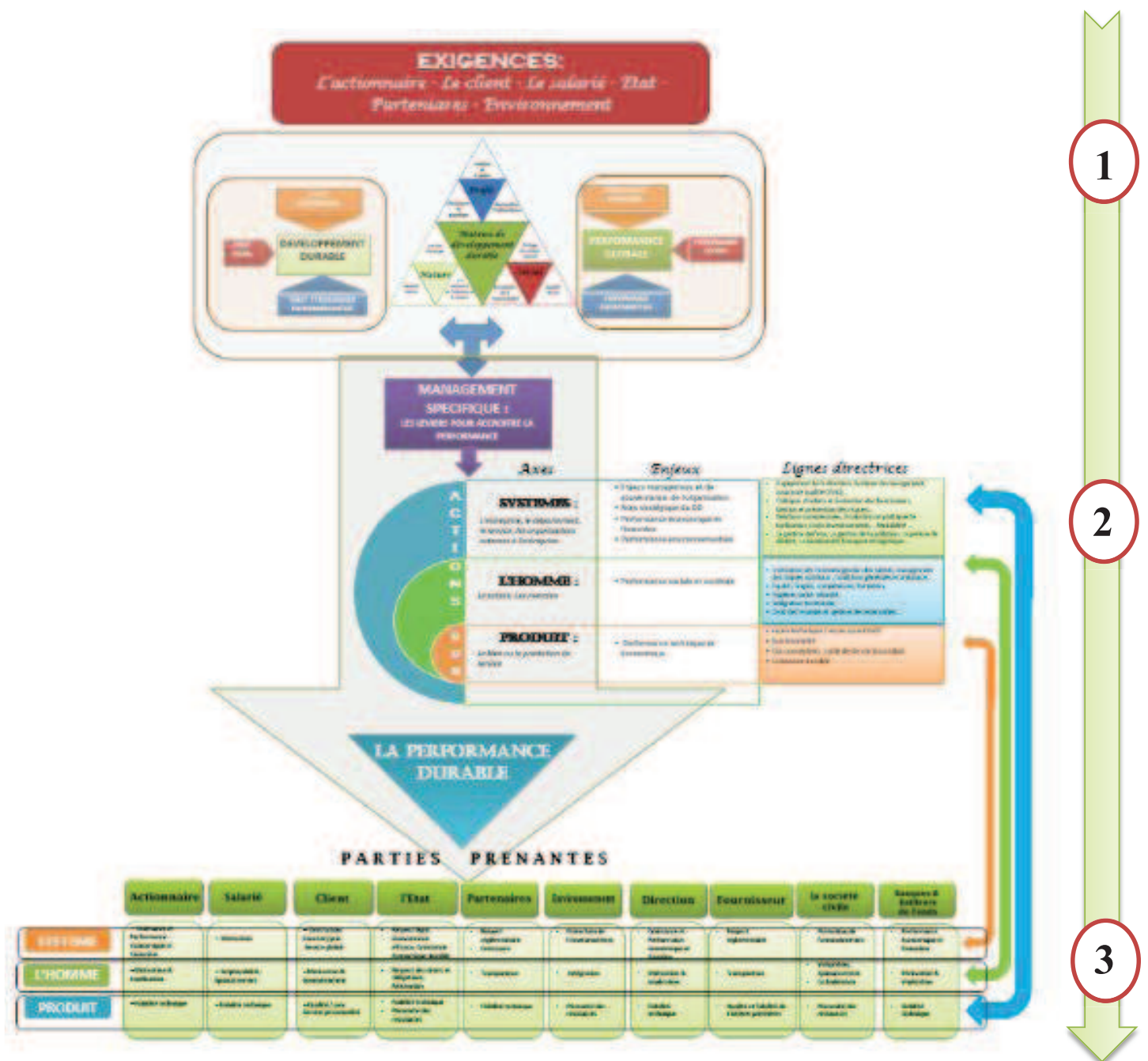


Figure 138 : Le modèle conceptuel de mise en place du DD/RSE aux entreprises (*schéma complet*)

Source : Conception propre

Afin de commenter soigneusement le modèle, nous procédons à le répartir en trois parties dans ce qui suit :

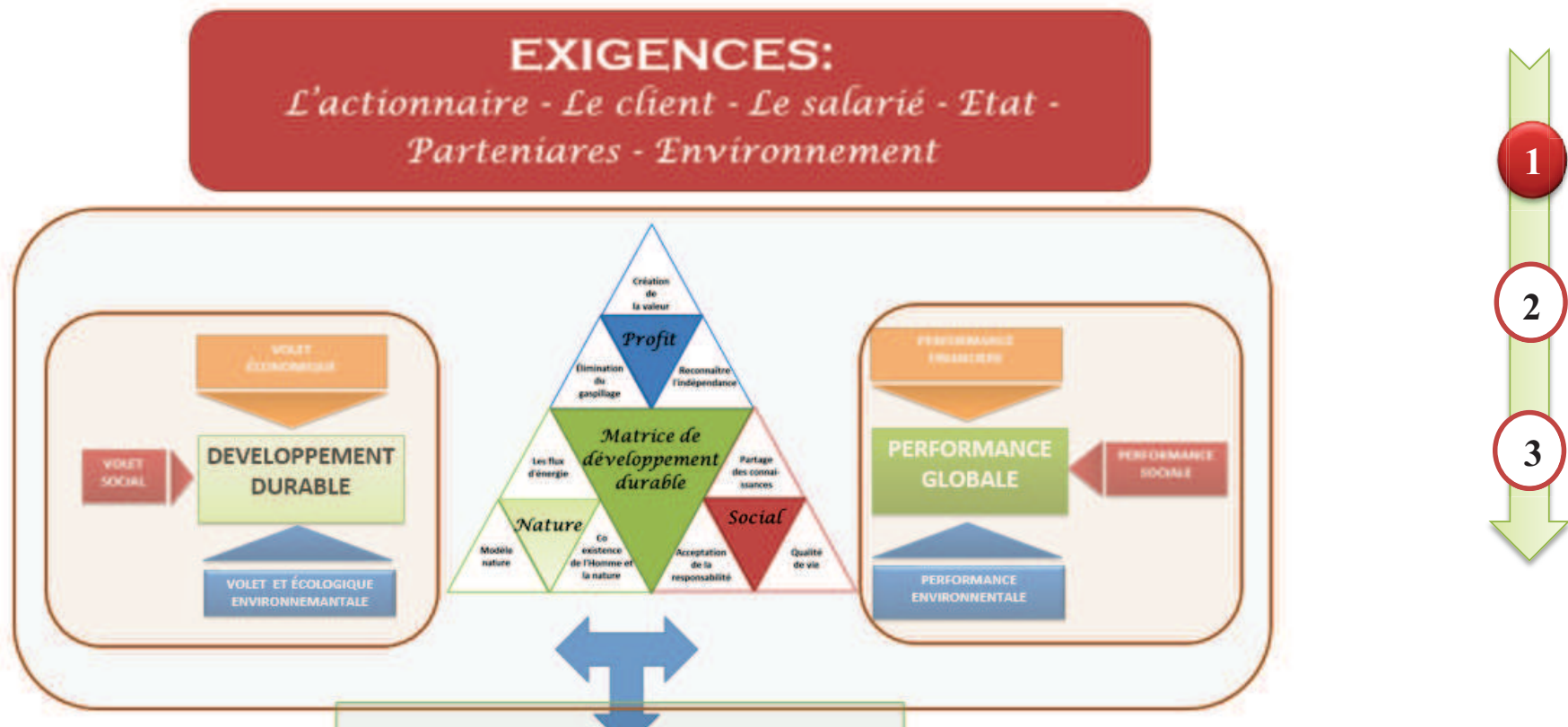


Figure 139 : Le modèle conceptuel de mise en place du DD/RSE aux entreprises (Partie 1)

Source : Conception propre

Les éléments d'entrée de notre modèle, sont les exigences explicites et implicites de toutes les PP du projet, à savoir à titre indicatif : les actionnaires, l'Etat, les salariés, les partenaires (les Fournisseurs, Les clients...). La mise en place du projet DD, aura un double effet sur la situation de l'entreprise : d'un côté l'adhésion en DD, augmentera la satisfaction de plusieurs PP touchées par l'entreprises, ainsi que le respect de l'environnement et de la société ; de l'autre côté, elle mènera l'entreprise sur le moyen et le long terme, vers la performance globale, à travers ses trois composantes (économique, sociale/Sociétale et environnementale).

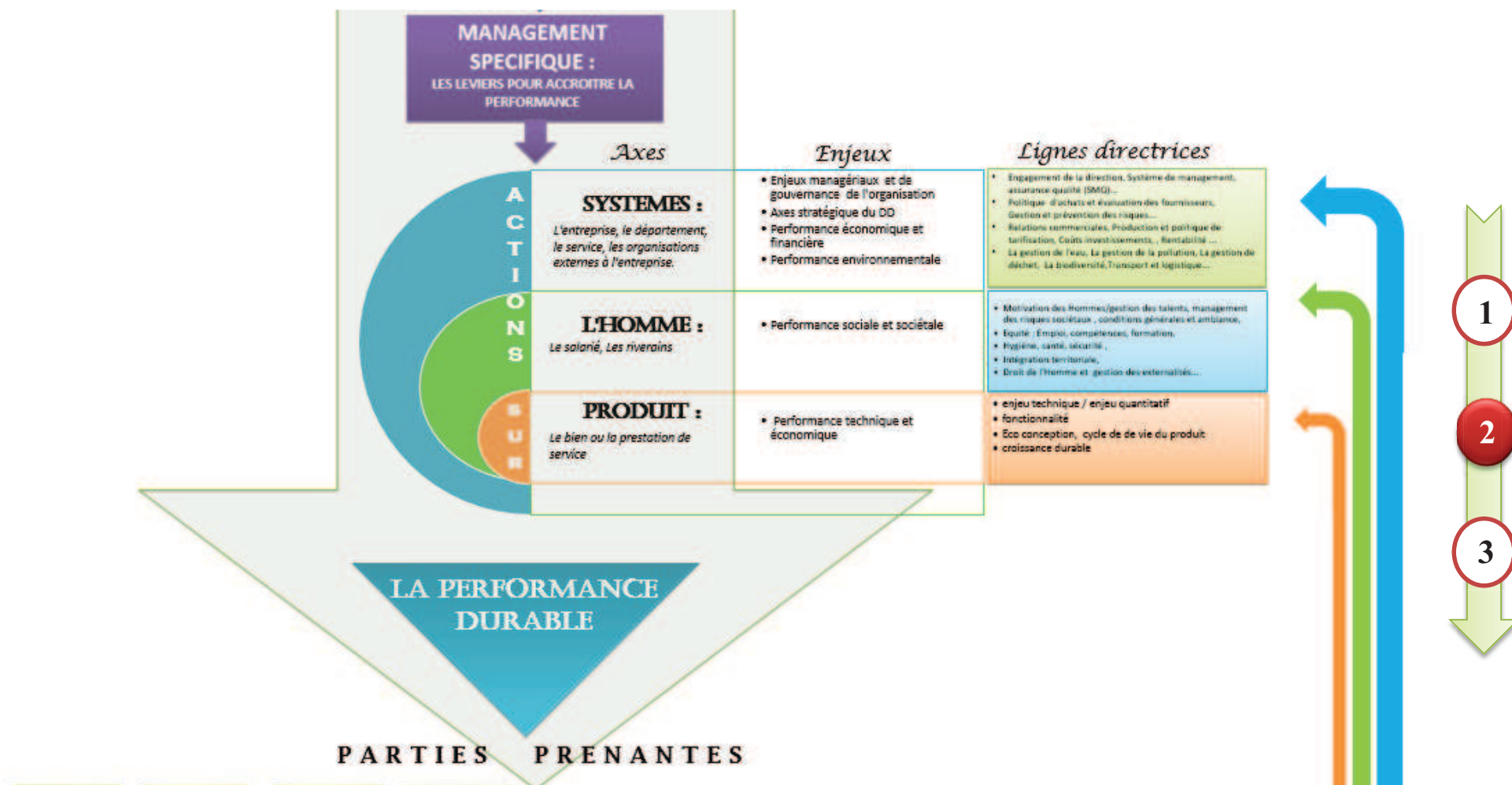


Figure 140 : Le modèle conceptuel de mise en place du DD/RSE aux entreprises (Partie 2)

Source : Conception propre

Cet objectif grandiose, est tributaire d'un mode de gestion spécifique, permettant par conséquent à la satisfaction de toutes les PP impliquées dans le projet.

Les actions du management spécifique, se basent sur trois piliers :

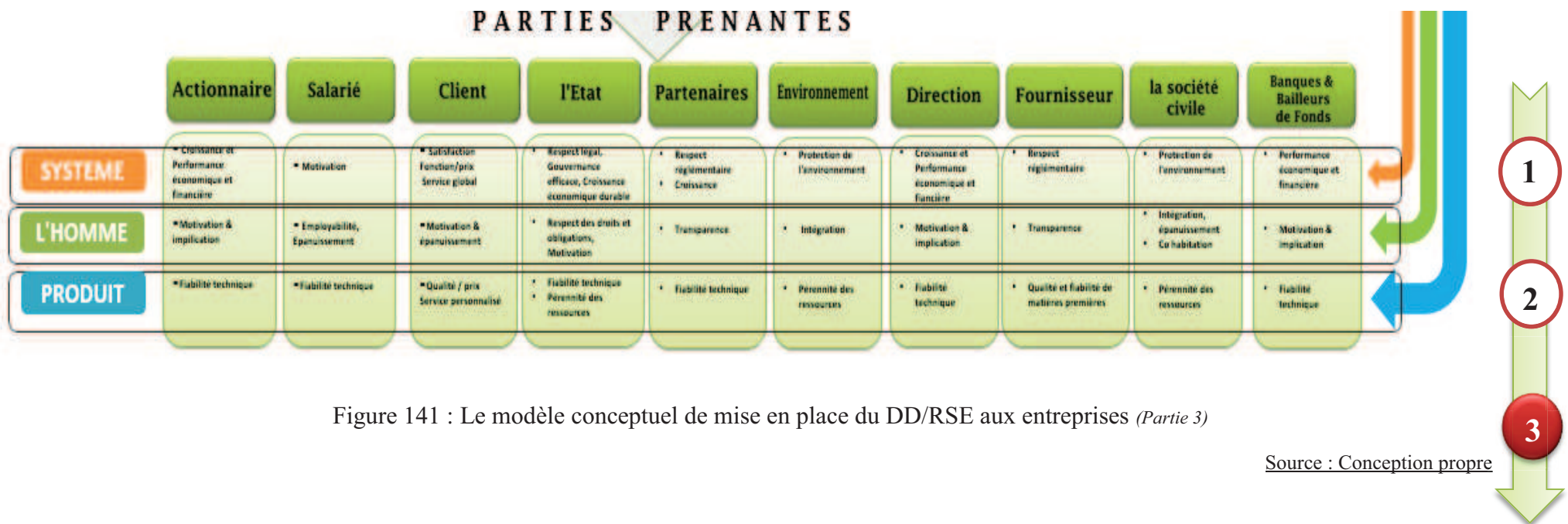
1. Systèmes : qui rassemblent toutes organisations, d'un ensemble d'éléments pour atteindre un ou plusieurs objectifs, à savoir à titre indicatif : L'entreprise, Départements, Services, Les organisations externes à l'entreprise...
2. Homme : qui rassemble toutes les personnes interagissant dans le périmètre de l'entreprise comme le personnel, les riverains...
3. Produit : qui correspond aux biens ou prestations de services, offerts par l'entreprise dans le cadre de son métier ou de sa raison d'être.

Les enjeux et lignes directrices du management spécifique, tournant autour des axes susmentionnées, peuvent être résumés dans le tableau suivant :

AXES	ENJEUX	LIGNES DIRECTRICES
Systèmes	<ul style="list-style-type: none"> • Enjeux managériaux et de gouvernance de l'organisation • Axes stratégique du DD • Performance économique et financière • Performance environnementale 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement de la direction, Système de management, assurance qualité (SMQ)... • Politique d'achats et évaluation des fournisseurs, Gestion et prévention des risques... • Relations commerciales, Production et politique de tarification, Coûts investissements, Rentabilité ... • La gestion de l'eau, La gestion de la pollution, La gestion de déchet, La biodiversité, Transport et logistique...
Homme	<ul style="list-style-type: none"> • Performance sociale et sociétale 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation des Hommes/gestion des talents, management des risques sociétaux, conditions générales et ambiance, • Equité ; Emploi, compétences, formation, • Hygiène, santé, sécurité, • Intégration territoriale, • Droit de l'Homme et gestion des externalités...
Produit	<ul style="list-style-type: none"> • Performance technique et économique 	<ul style="list-style-type: none"> • enjeu technique / enjeu quantitatif • fonctionnalité • Eco conception, cycle de de vie du produit • croissance durable

Tableau 100 : Les enjeux et lignes directrices du management spécifique pour la mise en place du DD/RSE

Source : Conception propre



Chacune des catégories du plan d'action du Management spécifique (Systèmes, Hommes et Produit), auront des effets positifs variables sur l'ensemble des PP, permettant ainsi l'atteinte à la performance globale. Ci-après le tableau détaillé présentant les attentes des parties prenantes du DD/RSE à l'entreprise.

PP	Axes du MS	SYSTÈME	HOMME	PRODUIT
ACTIONNAIRE		Croissance et Performance économique et financière	Motivation & implication	Fiabilité technique
SALARIE		Motivation	Employabilité, Epanouissement	Fiabilité technique
CLIENT		Satisfaction Fonction/prix, Service global	Motivation & épanouissement	Qualité / prix, Service personnalisé
ETAT		Respect légal, Gouvernance efficace, Croissance économique durable	Respect des droits et obligations, Motivation	Fiabilité technique, Pérennité des ressources
PARTENAIRES		Respect réglementaire, Croissance	Transparence	Fiabilité technique
ENVIRONNEMENT		Protection de l'environnement	Intégration	Pérennité des ressources
DIRECTION		Croissance et Performance économique et financière	Motivation & implication	Fiabilité technique
FOURNISSEUR		Respect réglementaire	Transparence	Qualité et fiabilité de matières premières
SOCIETE CIVILE		Protection de l'environnement	Intégration, épanouissement, Co habitation	Pérennité
BANQUE, BAILLEURS DE FONDS		Performance économique et financière	Motivation & implication	Fiabilité technique

Tableau 101 : Les attentes des PP à travers le plan d'action du management spécifique pour la mise en place de la démarche DD/RSE

Source : Conception propre

II.2.2.2.2 : Les démarches

Dans ce paragraphe, nous présentons une proposition innovante de mise en place de la démarche DD/RSE, en se basant sur le modèle du Management spécifique susmentionné, avec l'adoption de la démarche PMI du management du projet.

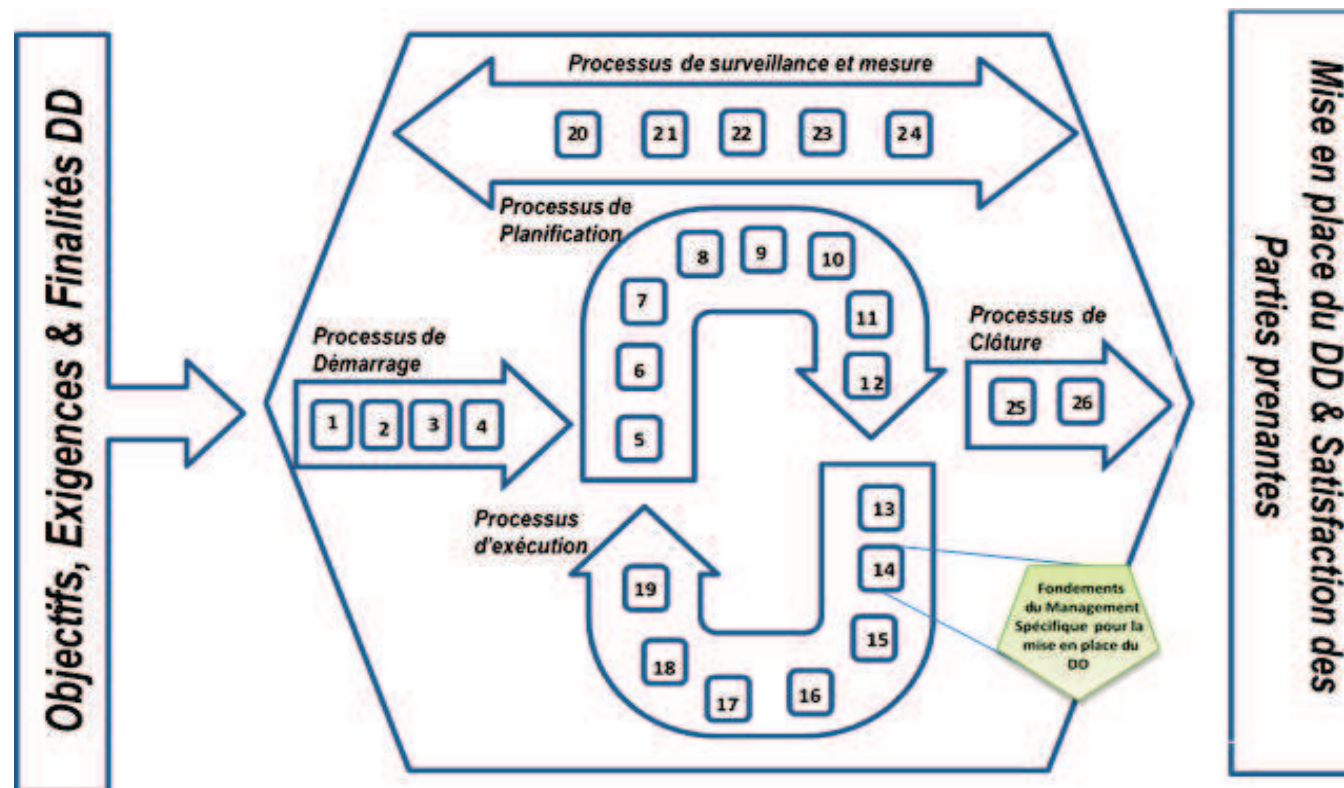
Ainsi, nous dévoilons le schéma processuel de mise en place du projet, avec l'explication de chaque processus dans tout le cycle de vie du projet.

II.2.2.2.2.1 : La démarche de mise en place du projet

La figure ci-après, illustre la démarche processuelle de la mise en place du DD/RSE aux entreprises, dans l'esprit des normes PMI. Ainsi, notre projet sera réalisé en cinq grands processus :

Processus de démarrage, Processus de planification, Processus d'exécution, Processus de surveillance et de maîtrise et Processus de clôture.

Chaque processus est mis en œuvre grâce à un ensemble d'actions corrélées, permettant de transformer des éléments d'entrée (issus du début du projet, ou d'un processus primaire) en éléments sortie pour le processus suivant ou la fin du projet.



Légende :

Processus de démarrage	Processus de planification	Processus d'exécution	Processus de surveillance et de maîtrise	Processus de clôture
1. Identification des enjeux et attentes 2. Elaboration de la charte du projet 3. Engagement de la direction 4. Formation de l'équipe du projet et nomination d'un chef de projet	5. Elaboration du plan de management du projet 6. Définition et organisation des activités en séquence 7. Estimation des ressources nécessaires aux activités 8. Elaboration des échéanciers du projet 9. Estimation des coûts et détermination des budgets 10. Planification des communications 11. Identification et planification du management des risques 12. Planifier les approvisionnements	13. Pré diagnostic 14. Développement des plans d'action, selon les fondements du management spécifique 15. Mobilisation des parties prenantes 16. Sensibilisation et campagne d'information 17. Mise en œuvre des plans d'action 18. Gestion des attentes des parties prenantes 19. Diffusion des informations dans le cadre du plan de communication	20. Mesures, contrôle et analyse 21. Revue de direction 22. Plans d'actions d'ajustement et d'adaptation 23. Déploiement des ressources et mise en œuvre du plan d'action d'ajustement 24. Bilan des étapes et du projet	25. Clôre le projet 26. Amélioration continue

Figure 142 : La démarche processuelle de la mise en place du DD/RSE aux entreprises

Source : Conception propre

L'étape N° 14 du processus d'exécution, ayant pour objectif le développement des plans d'action, selon les fondements du management spécifique, est présentée en détail dans la figure ci-après.

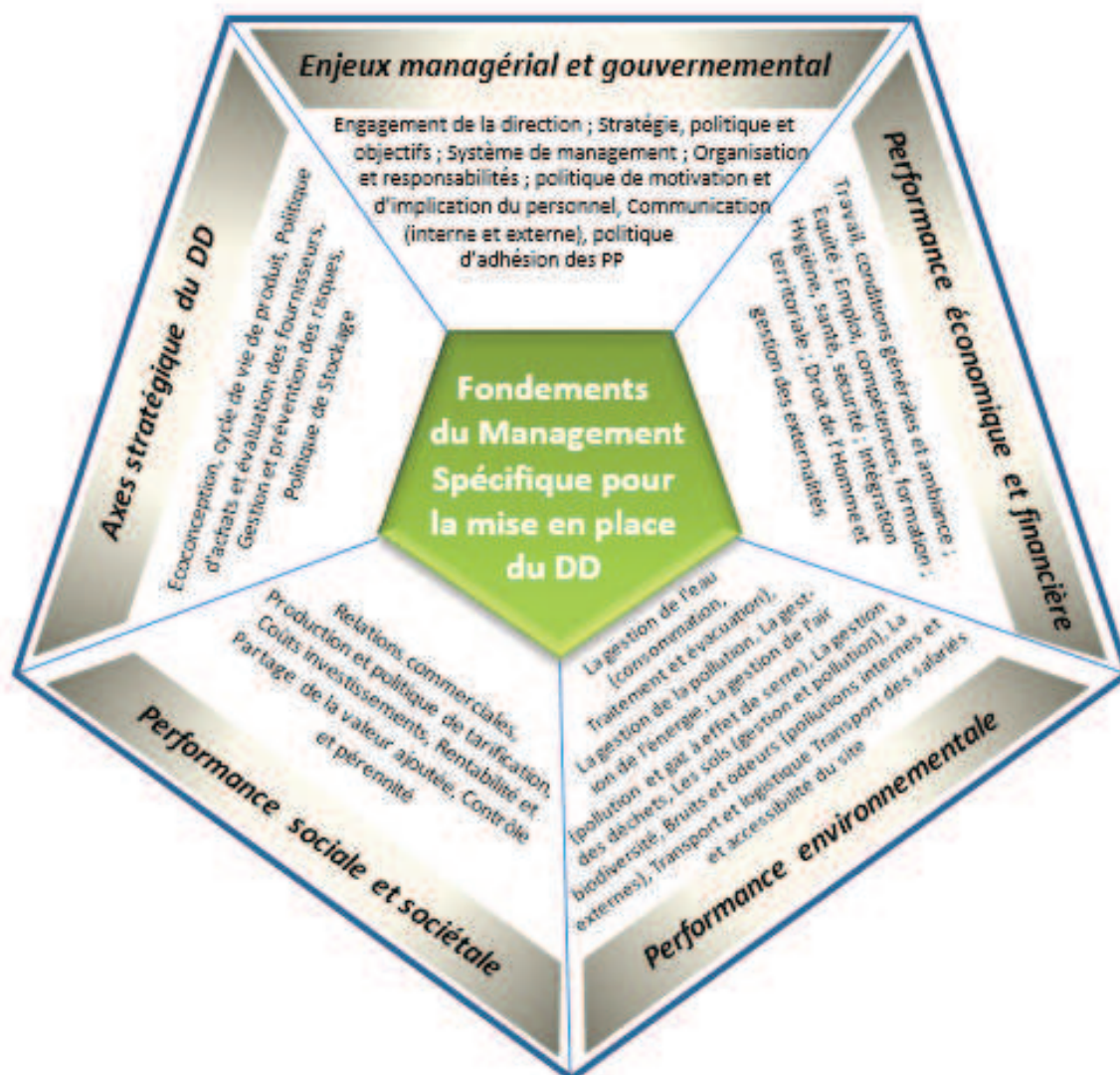


Figure 143 : Le pentacle du management spécifique pour la mise en place du DD

Source : Conception inspiré des éléments du Guide pratique de DD⁶⁸²

Le pentacle du management spécifique pour la mise en place du DD aux entreprises, constitue le noyau de la démarche : Or c'est grâce à ses lignes directrices d'actions, que des changements structuraux, organisationnels et opérationnels vont apparaître graduellement dans le fonctionnement de l'entreprise. Le pentacle sera davantage détaillé dans le paragraphe (III.7.1.2.2.2.3.2).

⁶⁸² AFNOR, (2005), « Guide pratique du DD », piloté par ANTHONY ROSA, Ingénieur DD-AFNOR (Association française de normalisation).

II.2.2.2.2.2 : Méthodologie de mise en œuvre du management spécifique avec la démarche PMP

La mise en place d'une démarche DD est tenue de démarrer avec un ferme engagement et une implication déterminée de la direction et la nomination d'un chef de projet⁶⁸³.

Ce dernier prendra en charge le pilotage du projet selon une méthodologie rigoureuse.

L'objet de ce paragraphe consiste à présenter minutieusement la démarche de mise en œuvre de la démarche DD/RSE selon les normes PMI. Les étapes de la mise en place, sont regroupées par processus pour un pilotage et suivi performant et efficient.

II.2.2.2.2.2.1 : Processus de démarrage

Ce processus permet de définir le contexte général du nouveau projet ou de l'étape d'une nouvelle phase d'un projet existant en obtenant l'autorisation de démarrer le projet ou la phase.

Dans le cadre de notre projet de mise en place du DD chez les prestataires logistiques, ce processus se répartie en quatre étapes de démarrage : Identification des enjeux et attentes, Elaboration de la charte du projet, Engagement de la direction et enfin La Formation de l'équipe du projet et nomination d'un chef de projet.

II.2.2.2.2.1.1 : Identification des enjeux et attentes

La toute première étape, consiste à identifier toutes les attentes du marché, de l'entreprise et de l'ensemble de ses parties-prenantes répertoriées. Après quoi, on procède à leur hiérarchisation et en tenant compte de l'influence de chaque acteur sur la vie de l'entreprise.

Il ne s'agit pas de prendre en considération toutes les attentes, de tous les acteurs mais de retenir celles qui émanent d'acteurs influents ou susceptibles d'influer sur la pérennité et le développement de l'entreprise. Il est par exemple envisageable, dans un premier temps et si le marché ne le demande pas, de ne pas retenir d'attentes environnementales⁶⁸⁴.

Des opérations collectives régionales ou des initiatives de donneurs d'ordres peuvent permettre de profiter d'une dynamique de groupe et de progresser par échanges de bonnes pratiques. Des exemples d'actions conduites par les CCI⁶⁸⁵.

⁶⁸³ AFNOR, (2006), «Quelle approche pour les PME ?», AFNOR, p.16

⁶⁸⁴ Idem, p.22

⁶⁸⁵ Exemples d'actions conduites par les CCI en matière d'accompagnement DD :

Le manque de moyens humains et financiers caractérise la plupart des PME. C'est pourquoi de nombreux programmes et aides sont proposés par les CCI.

- Programmes collectifs sur la prise en compte du développement durable. Ces actions permettent de mutualiser les coûts pour l'entreprise et de bénéficier d'une dynamique de groupe favorisant les échanges de bonnes pratiques : SD 21 000, Performance 2D, FAR/DD...
- Organisation de séances d'informations, de sensibilisation ou de formations, animation de clubs d'entreprises sur le thème du développement durable.

II.2.2.2.2.1.2 : Elaboration de la charte du projet

Élaborer la charte du projet DD/RSE est le processus qui consiste à élaborer le document qui autorise formellement ledit projet, ou une de ses phases, et à documenter les exigences initiales qui doivent satisfaire aux besoins et aux attentes des parties prenantes. Dans le cas des projets à phases multiples, ce processus est utilisé pour valider ou affiner les décisions prises au cours d'une itération précédente du processus Élaborer la charte du projet⁶⁸⁶.

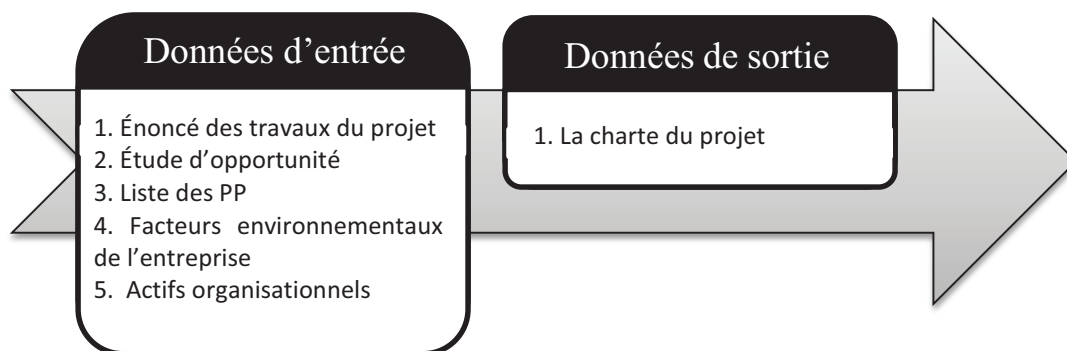


Figure 144 : Élaborer la charte du projet : données d'entrée et données de sortie⁶⁸⁷

II.2.2.2.2.1.3 : Engagement de la direction

L'engagement ferme et impliqué de la direction constitue une condition sine qua non à la mise en route efficace d'une démarche DD/RSE. Or, cet engagement et implication contribuent à construire et diffuser la vision stratégique, à faire adhérer tous les acteurs de l'entreprise à la vision et aux valeurs qu'apporte la démarche DD/RSE. Evidemment la direction est tenue de fournir les preuves de cet engagement, afin de motiver et de mobiliser le personnel vers l'atteinte des nouveaux objectifs du développement durable en termes de respect des exigences économiques, environnementales et sociales de ses activités ainsi qu'à l'amélioration continue des performances globales de l'entreprise. À ces fins, la direction est entre autres conduite à ⁶⁸⁸:

- communiquer et faire comprendre au sein de l'entreprise, l'importance à satisfaire aux exigences réglementaires et légales et aux attentes des parties prenantes prises en considération dans les objectifs fixés ;

-
- Appui à la création d'entreprises et au développement économique dans les filières liées au développement durable.
 - Diagnostics thématiques (environnement, sécurité, RH...) pour faire le point sur sa situation sur des aspects spécifiques du développement durable.

AFNOR, (2006), «Quelle approche pour les PME ?», AFNOR, p.35

⁶⁸⁶ PMI- PMBOK, (2008), op.cit. p.46

⁶⁸⁷ Idem, p.46 (avec adaptation)

⁶⁸⁸ Normes SD 21000, (2003), « Développement durable — Responsabilité sociétale des entreprises Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise », normalisation française FD X 30-021, p. 27

- sensibiliser, motiver et mobiliser le personnel aux nouvelles orientations stratégiques ;
- établir une politique générale et un programme pluri annuel de prise en compte du développement durable et en déduire le plan d'actions annuel définissant des objectifs clairs, chiffrés et mesurables sur les performances économiques, environnementales et sociales de ses activités ;
- assurer la juste disponibilité des ressources en fonction des objectifs à atteindre ;
- déterminer les modalités de mesure périodique des résultats et progrès (indicateurs sur les trois dimensions, audits périodiques et revues de direction, ...) ;
- communiquer et expliquer quand nécessaire aux parties prenantes internes et externes la politique, les objectifs et les performances prévues puis celles réalisées de façon sincère et vérifiable ;
- conduire les revues de direction et déterminer les nouveaux objectifs ou corriger les orientations en fonction des informations et enseignements tirés ;
- actualiser le programme pluri annuel et élaborer le plan d'actions pour le nouvel exercice ;
- s'assurer de la prise en compte du retour d'information concernant ou provenant des parties intéressées dans la détermination des nouveaux objectifs.
- Ces diverses mesures génèrent progressivement une culture d'entreprise partagée par l'ensemble du personnel, adaptée aux nouvelles conditions du marché et aux comportements des parties intéressées.

II.2.2.2.2.1.4 : Formation de l'équipe du projet et nomination d'un chef de projet

L'objectif est de fournir à l'équipe chargée du projet, les connaissances et les savoir-faire nécessaires pour améliorer leurs compétences, dans le but de réussir la mise en œuvre du projet.

Des formations professionnelles continues ciblées et spécifiques à chaque membre de l'équipe à chaque étapes du projet, seront planifiées pour garantir l'efficacité de la mise en œuvre de la démarche.

La nomination d'un chef de projet compétent par la direction, est une décision majeure dans le projet de mis en place de la démarche DD/RSE. Il aura entre autre dans le cadre de sa mission ⁶⁸⁹:

- Se concentrer sur les objectifs spécifiés du projet, alors que le bureau des projets gère des modifications majeures du contenu du programme qui pourraient potentiellement permettre de mieux atteindre les objectifs de l'entreprise ;
- Contrôler les ressources affectées au projet de façon à mieux atteindre ses objectifs ;

⁶⁸⁹ PMI- PMBOK, (2008), op.cit. p.12

- Gérer les contraintes (contenu, échéancier, coûts et qualité) des projets individuels.

II.2.2.2.2.2 : Processus de planification

Ce processus permet d'élaborer le contenu du projet DD/RSE, d'affiner les objectifs et de définir la suite des actions nécessaires à l'atteinte des objectifs d'entreprises et les attentes parties prenantes pour lesquels le projet a été entrepris.

II.2.2.2.2.2.1 : Élaboration du plan de management du projet

Élaborer le plan de management du projet est le processus qui consiste à documenter les actions nécessaires à la définition, la préparation, l'intégration et la coordination de tous les plans subsidiaires. Le plan de management du projet devient la source principale d'informations sur les modalités de planification, exécution, surveillance et maîtrise, et clôture du projet.

II.2.2.2.2.2.2 : Définition et organisation des activités en séquence

L'état d'esprit de la démarche PMI, se base sur l'organisation des activités en séquence. Cela signifie l'identification et la documentation des relations entre les différentes activités du projet. Les activités sont organisées en séquence sur la base de liens logiques. Chaque activité et chaque jalon, à l'exception des premiers et des derniers, est lié à au moins un prédécesseur et un successeur. Il peut être nécessaire de placer entre les activités un décalage avec avance ou avec retard, de façon à établir un échéancier du projet réaliste et faisable⁶⁹⁰. L'organisation des activités en séquence peut être effectuée à l'aide d'un logiciel de gestion de projet, ou de techniques manuelles ou automatisées (Logiciel MS Project⁶⁹¹, Méthode Gantt et Pert⁶⁹²...).

II.2.2.2.2.2.3 : Estimation des ressources nécessaires aux activités

Cette opération consiste à définir le profil des personnes et à estimer leur nombre, le type et la quantité de matériels, d'équipements ou de fournitures, nécessaires à l'accomplissement de chaque activité⁶⁹³. Voir la figure ci-après.

⁶⁹⁰ PMI- PMBOK, (2008), op.cit. p.136

⁶⁹¹ Microsoft Project est un logiciel de gestion de projets édité par Microsoft. Il permet aux chefs de projet et aux planificateurs de planifier et piloter les projets, de gérer les ressources et le budget, ainsi que d'analyser et communiquer les données des projets.

⁶⁹² La Méthode Gantt, sert à planifier de manière optimale les différents travaux d'un projet, en déterminant le délai de réalisation d'un projet, La détermination des jalons de chaque travail d'un projet et le suivi de l'état d'avancement d'un projet. Source : GALLAIRE J.M., (2008), « Les outils de la performance industrielle », Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, p. 87

⁶⁹³ PMI- PMBOK, (2008), op.cit. p.141

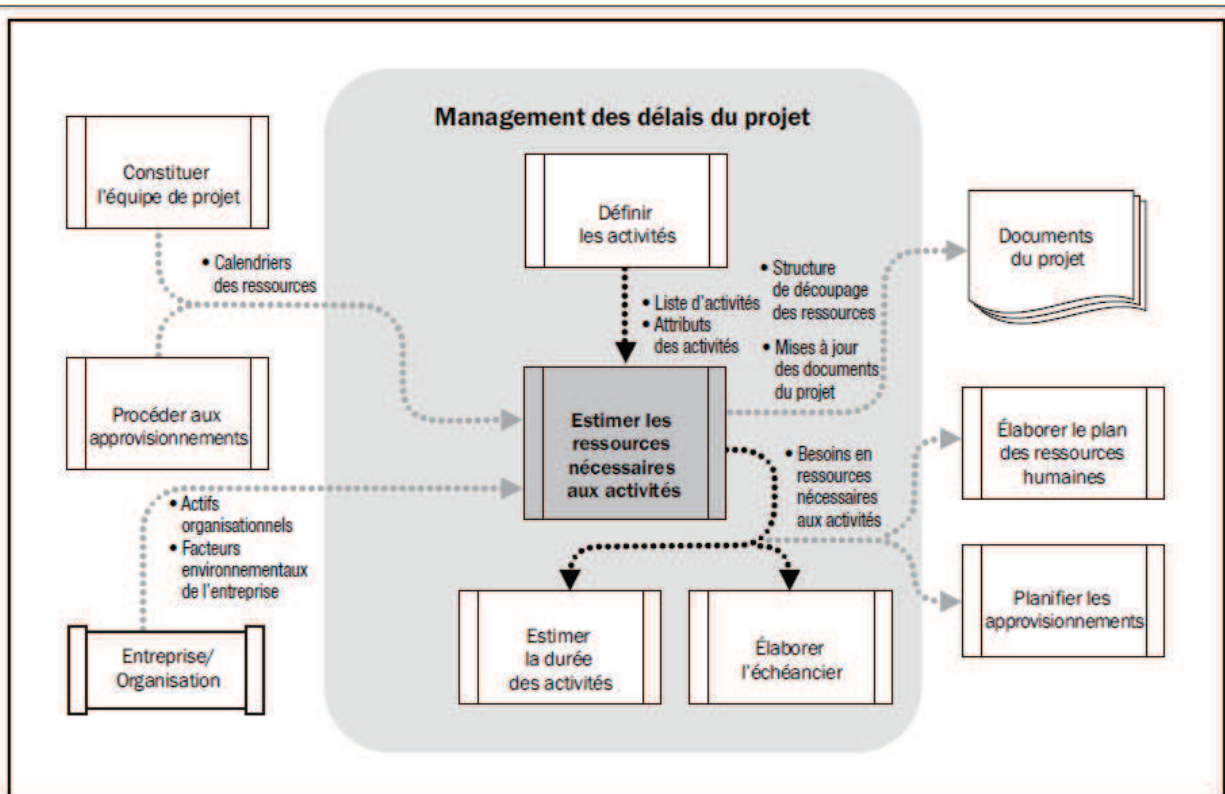


Figure 145 : Diagramme de flux des données du processus « Estimer les ressources nécessaires aux activités »⁶⁹⁴

II.2.2.2.2.2.4 : Élaboration des échéanciers du projet

L'élaboration des échéanciers du projet de mise en place de la démarche DD/RSE, se base sur le management des délais de l'ensemble des activités du projet, permettant ainsi de gérer l'achèvement du projet dans le temps voulu⁶⁹⁵.

Le bon déroulement de cette étape, consiste à passer par les opérations suivantes :

- *Définir les activités* : C'est l'opération qui consiste à identifier les actions spécifiques à entreprendre pour produire les livrables du projet.
- *Organiser les activités en séquence* : C'est l'opération qui consiste à identifier et à documenter les relations entre les activités du projet.
- *Estimer les ressources nécessaires aux activités* : C'est l'opération qui consiste à définir le profil des personnes et à estimer leur nombre, le type et la quantité de matériels, d'équipements ou de fournitures, nécessaires à l'accomplissement de chaque activité.

⁶⁹⁴ Ibidem, p.142

⁶⁹⁵ Idem, p. 129

- *Estimer la durée des activités* : C'est l'opération qui consiste à estimer le nombre de périodes de travail requises pour achever chacune des activités avec les ressources estimées.
- *Élaborer l'échéancier* : C'est l'opération qui consiste à élaborer l'échéancier du projet à partir de l'analyse des séquences d'activités, des durées, des besoins en ressources et des contraintes de l'échéancier.
- *Maîtriser l'échéancier* : C'est le processus qui consiste à surveiller l'état du projet dans le but de mettre à jour les progrès effectués et de gérer les modifications affectant la référence de base de l'échéancier.

II.2.2.2.2.2.5 : Estimation des coûts et détermination des budgets

C'est l'étape qui consiste à calculer une approximation des ressources monétaires nécessaires à l'accomplissement des activités du projet⁶⁹⁶.

II.2.2.2.2.2.6 : Planification des communications

C'est l'étape qui consiste à déterminer les besoins en information des parties prenantes du projet et à définir une approche pour les communications⁶⁹⁷.

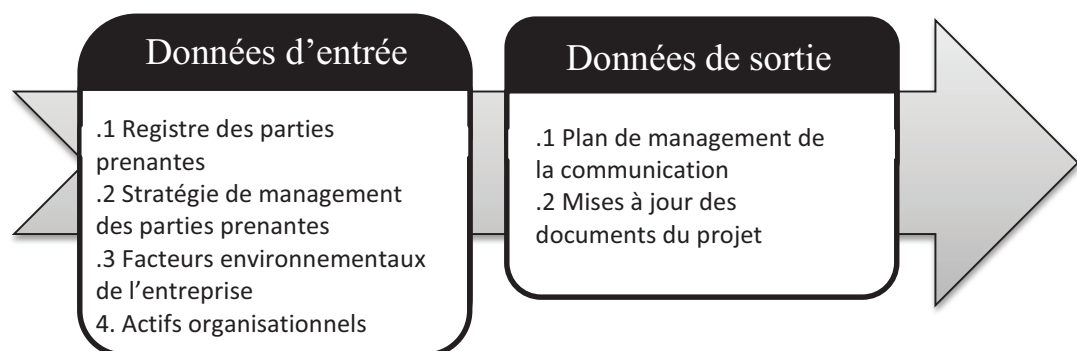


Figure 146 : Planifier les communications : données d'entrée et données de sortie⁶⁹⁸

De ce fait, la planification de la communication devient un élément fondamental pour réussir la mise en place du projet, avec le maximum de cohésion entre les différentes PP impliquées dans le projet DD/RSE.

⁶⁹⁶ Ibidem, p. 156

⁶⁹⁷ Idem, p.53

⁶⁹⁸ Idem, p.53

II.2.2.2.2.2.7 : Identification et planification du management des risques

C'est l'étape qui consiste à définir les méthodes de conduite des activités de management des risques du projet DD/RSE. Une planification soignée et explicite renforce les chances de succès des cinq autres processus de management des risques. La planification des processus de management des risques est importante pour assurer que le niveau, le type et la visibilité du management des risques soient proportionnés à la fois aux risques et à l'importance du projet pour l'organisation. La planification est aussi importante pour fournir les ressources et le temps suffisants aux activités de management des risques et pour établir une base convenue pour l'évaluation des risques. Le processus Planifier le management des risques doit commencer dès la conception du projet et doit être achevé tôt pendant la planification du projet⁶⁹⁹.

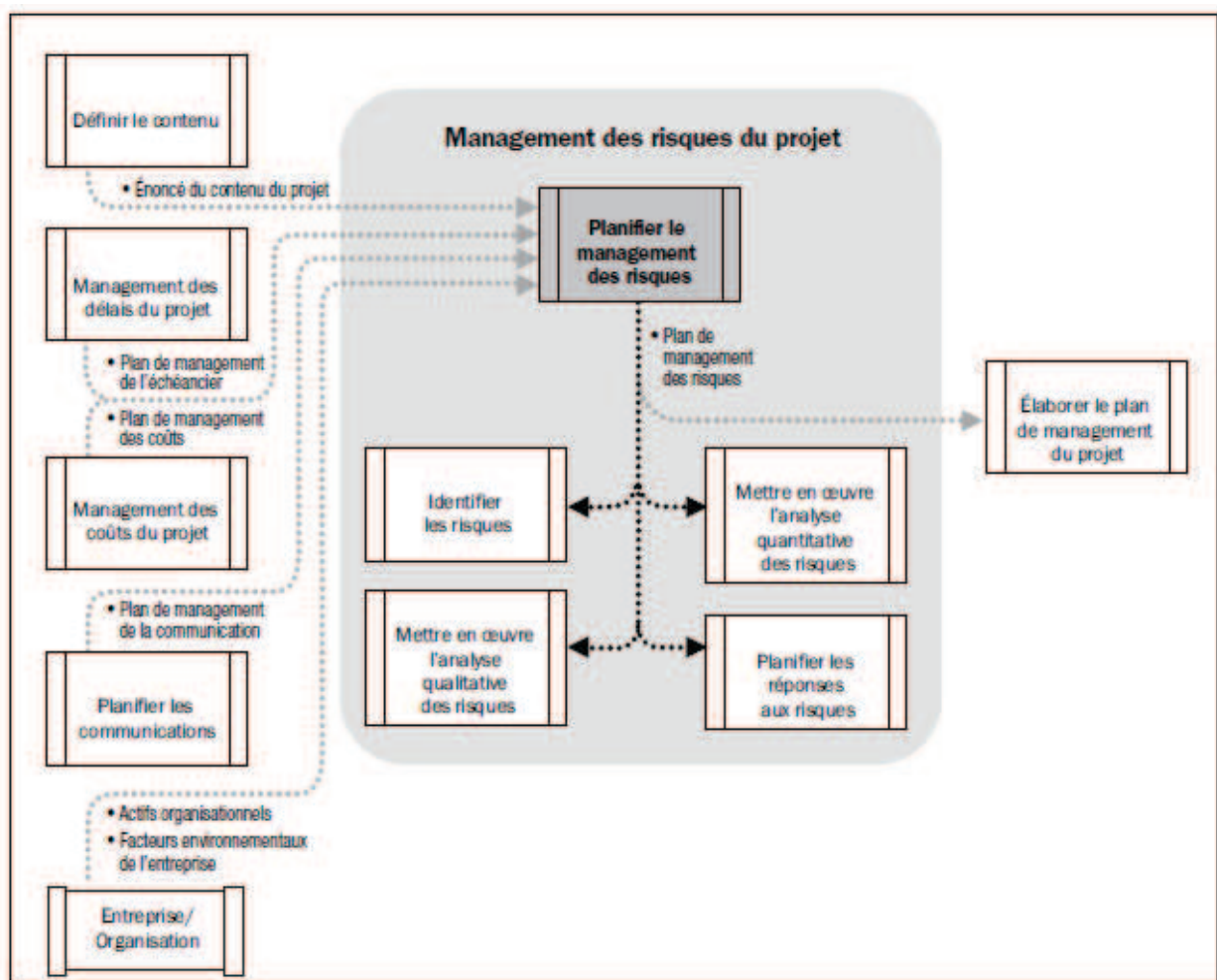


Figure 147 : Diagramme de flux des données du processus Planifier le management des risques⁷⁰⁰

⁶⁹⁹ Ibidem, p. 276

⁷⁰⁰ Idem, p. 277

Entre plusieurs risques, on note les plus importants qui peuvent entraver la bonne marche du projet DD/RSE :

- Manque d'engagement de direction ;
- Manque de moyens financiers ;
- Manque d'accompagnement à l'élaboration d'une stratégie, de projets porteurs ;
- Manque d'informations sur le DD/RSE ;
- Manque de temps ;
- Manque d'intérêt de la part des clients/fournisseurs ;
- Manque d'intérêt de la part des employés ;
- Manque d'intérêt de la part des autres parties prenantes ;
- Manque de ressources compétentes ;
- Autres risques.

II.2.2.2.2.2.8 : Planifier les approvisionnements

Planifier les approvisionnements est l'opération qui consiste à documenter les décisions d'approvisionnement du projet DD/RSE, à spécifier les approches et à identifier les fournisseurs potentiels.

Il identifie quels besoins du projet DD/RSE peuvent être le mieux satisfaits, ou doivent l'être, par l'acquisition de produits, services ou résultats en dehors de l'organisation du projet, par opposition aux besoins du projet auxquels l'équipe de projet est en mesure de répondre.

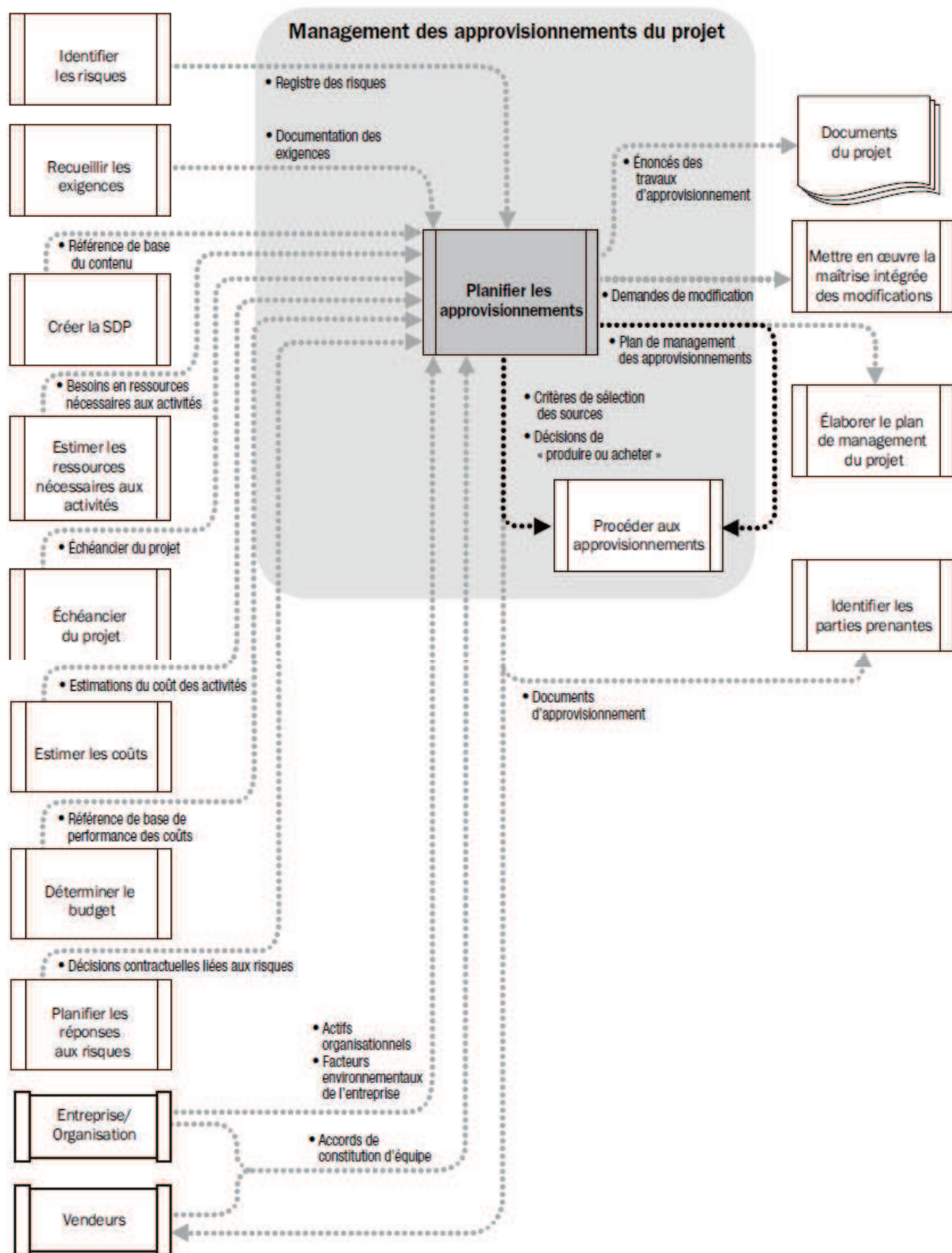


Figure 148 : Diagramme de flux des données du processus Planifier les approvisionnements⁷⁰¹

⁷⁰¹ Ibidem, p. 318

II.2.2.2.2.3 : Processus d'exécution

Ce processus permet d'accomplir le travail défini dans le plan de management du projet afin de respecter les spécifications du projet.

II.2.2.2.2.3.1 : Pré diagnostic DD

Afin d'estimer le degré de prise en compte des différents enjeux du DD dans l'entreprise et de favoriser une prise de conscience sur la nécessité d'engager une démarche stratégique, il sera opportun de procéder à un pré diagnostic.

Les objectifs du pré diagnostic, visent avant tout à :

- sensibiliser,
- expliquer,
- alerter, et
- accompagner l'entrepreneur dans sa réflexion sur une éventuelle intégration du DD dans la stratégie de son entreprise.

Dans la mesure où cet outil est pratiqué dans une première approche par un seul utilisateur (*démarche individuelle*), il ne permet pas de dégager un consensus sur le niveau actuel réel de l'entreprise en matière de DD. Si c'est le cas en entreprise, il sera opportun de réaliser par la suite une auto-évaluation avec l'équipe de direction (*démarche collective*) afin de dégager un choix pertinent et partagé d'actions d'améliorations à mettre en place⁷⁰².

II.2.2.2.2.3.2 : Développement des plans d'action, selon les fondements du management spécifique

Le tableau ci-après illustre les lignes directrices des plans d'actions ainsi que les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du management spécifique pour la mise en place du DD.

<i>Enjeux</i>	<i>Lignes directrices</i>	<i>Entités en charge à l'entreprise</i>
1) Enjeux managérial et gouvernement Axes stratégique du DD	<ul style="list-style-type: none">• Engagement de la direction ; Stratégie, politique et objectifs ;• Système de management ;• Organisation et responsabilités ;▪ politique de motivation et d'implication du personnel, Communication (interne et externe),▪ politique d'adhésion des PP	<ul style="list-style-type: none">• Direction Générale• Responsable Qualité• Direction des ressources humaines• Responsable chargé du projet DD
2) Axes stratégique du DD	<ul style="list-style-type: none">▪ Ecoconception, cycle de vie de produit,▪ Politique d'achats,▪ Politique de gestion et prévention des risques,▪ Politique de Stockage,	<ul style="list-style-type: none">• Direction technique (Bureau d'études, Bureau de méthodes, Ingénierie de process)

⁷⁰² AFNOR, (2006), «Quelle approche pour les PME ?», AFNOR, p.35

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Politique de transport et logistique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Direction logistique
3) Performance sociale et sociétale	<ul style="list-style-type: none"> • Travail, conditions générales et ambiance ; • Équité ; Emploi, compétences, formation ; • Hygiène, santé, sécurité ; • Intégration territoriale ; Droit de l'Homme et gestion des externalités 	<ul style="list-style-type: none"> • Direction Générale • Direction des ressources humaines
4) Performance économique et financière	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilité, • Politique de Production et de distribution, • Politique commerciale et de tarification, • Politique d'investissements, • Partage de la valeur ajoutée, 	<ul style="list-style-type: none"> • Direction financière • Contrôle de gestion • Direction commerciale
5) Performance environnementale	<ul style="list-style-type: none"> • La gestion de l'eau (consommation, Traitement et évacuation), • La gestion de la pollution, • La gestion de l'énergie, • La gestion de l'air (pollution et gaz à effet de serre), • La gestion des déchets et de recyclage, • Les sols (gestion et pollution), • La biodiversité, • Bruits et odeurs (pollutions internes et externes), • Transport et logistique des marchandises, • Transport des salariés et accessibilité du site. 	<ul style="list-style-type: none"> • Direction technique • Responsable d'Hygiène, Sécurité, Qualité et Environnement, • Responsable de maintenance • Direction logistique • DRH

Tableau 102 : Les lignes directrices et Acteurs du management spécifique pour la mise en place du DD⁷⁰³

II.2.2.2.2.3.3 : Mobilisation des parties prenantes

En entend par la mobilisation, les activités qui ont pour objectif de susciter l'engagement des employés ainsi que de l'ensemble des PP. À cette étape, il convient de sensibiliser et d'informer les PP mais il est aussi primordial de les consulter sur les enjeux et risques spécifiques de l'entreprise, sur leurs perceptions et sur les pistes de solutions qu'elles préconisent. C'est également à cette étape que l'on assistera à la formation d'un comité permanent en DD regroupant les expertises internes et externes dans le domaine de DD⁷⁰⁴.

L'engagement des PP se manifeste comme détecteur pour l'organisation, lui permettant idéalement d'identifier les menaces et opportunités d'affaires que les Managers peuvent négliger ou omettre

⁷⁰³ AFNOR, (2005), op.cit., p.120 (avec adaptation)

⁷⁰⁴ Conseil patronal de l'environnement du Québec, (2012), « Implanter une démarche de développement durable pour une gestion intégrée des enjeux et des occasions en entreprise », www.cpeq.org, p.6

d'observer. Cet engagement permet aussi de mettre toutes les PP au même niveau, ce qui facilite la mise en place des changements potentiels dans l'entreprise.

Au cours de notre thèse, nous avons développé une nouvelle approche des PP, avec un approfondissement horizontal (Liste exhaustive des PP) et vertical (Analyse de chaque PP selon un ensemble d'attribut dans le projet de mise en place d'un projet DD/RSE)⁷⁰⁵.

II.2.2.2.2.3.4 : Sensibilisation et campagne d'information

Pour tout projet de DD, la communication et la sensibilisation se considèrent parmi les outils indispensables pour en assurer la réussite.

L'entreprise est tenue de mettre en place des actions de communication et des formations à plusieurs niveaux et pour différents publics.

Pendant l'étape de la sensibilisation, le personnel tente de se familiariser avec le concept de DD, d'en comprendre les fondements et de comprendre les avantages de réviser le modèle d'affaires ainsi que les pratiques actuelles. À cette étape, l'entreprise définira son contexte d'affaires, investira dans l'acquisition de connaissances en DD et sensibilisera les divers paliers de l'organisation⁷⁰⁶.

De plusieurs méthodes de communication, l'entreprise pourra procéder pour alterner sa communication vis-à-vis de ses PP. A savoir à titre indicatif : les réunions, les séminaires, les ateliers de travail, les affiches, les projections vidéo...

II.2.2.2.2.3.5 : Mise en œuvre des plans d'action

Il s'agit de définir des plans d'actions prioritaires à mettre en place pour répondre aux enjeux identifiés. Cette projection d'actions peut prendre la forme d'un programme réunissant des opérations relatives à la performance économique, l'équité sociale et le respect de l'environnement.

Comme dans toute démarche de management, ce programme se présentera – à titre indicatif - de la disposition suivant :

⁷⁰⁵ Cf. III.7.1.2.2 : Les parties prenantes

⁷⁰⁶ Ibidem, p. 5

N°	Volets	Actions	Responsables	Echéances	Ressources	Indicateurs de Réalisation *	Indicateurs de performance **	Observations
1	Enjeux managériaux et gouvernance	...						
2	Axes stratégique du DD	...						
3	économique et financier	...						
4	et Social sociétal	...						
5	Environnemental	...						

* : Affichage et/ou diffusion des plan, Elaboration des procédures et instructions, Réalisation des réunions et formations, Calcul des indicateurs...

** : Augmentation du Chiffre d'affaire ; Taux de transformation d'offres en commandes ; turn-over ; Taux de satisfaction des collaborateurs ; Taux d'absentéisme ; Nombre d'accidents du travail ; Taux d'économie mensuelle des consommations d'énergie, d'eau ; taux de réalisation du plan d'actions...

Tableau 103 : Modèle type d'un plan d'action pour la mise en œuvre du DD/RSE

Source : Conception propre

La Direction peut accompagner cette stratégie par la définition et la communication aux salariés des valeurs de l'entreprise :

- croissance, performance, compétitivité,
- satisfaction du client,
- anticipation, innovation,
- responsabilité,
- proximité,
- équité, intégrité, transparence,
- excellence, professionnalisme,
- respect des réglementations...

Finalement, comme toute démarche qualité, il s'agit de suivre les actions réalisées et de les modifier par des actions d'ajustement et de correction selon le besoin. Ces plans d'actions seront une précieuse opportunité pour les Managers pour se pencher sur leurs forces et faiblesses, menaces et opportunités, dans la perspective de projeter des stratégies du marché gagnantes.

II.2.2.2.2.3.6 : Gestion des attentes des parties prenantes

Comme étant des associés dans le projet, une gestion efficace et optimale des PP constitue une condition fondamentale pour la réussite de n'importe quel projet en général, et du projet de mise en place de la démarche de DD/RSE en particulier dans l'entreprise. Cela se base principalement sur le développement d'un dispositif efficace de communication et le travail en équipe avec toutes les PP, pour répondre à leurs besoins et aborder les problèmes majeurs lorsqu'ils se posent.

Gérer les attentes⁷⁰⁷ des PP implique des activités de communication orientées et spécifiques vers les PP du projet en vue d'influencer leurs attentes, prendre en compte leurs préoccupations et résoudre des problèmes majeurs tels que⁷⁰⁸ :

- la gestion active et de proximité des attentes des PP afin de renforcer la probabilité d'acceptation du projet en négociant et en influençant leurs souhaits pour atteindre et maintenir les objectifs du projet DD/RSE;
- la prise en compte de préoccupations qui ne sont pas encore devenues des problèmes majeurs, généralement liées à l'anticipation de problèmes futurs. Ces préoccupations doivent être mentionnées, discutées, et les risques doivent en être évalués, et
- la clarification et la résolution des problèmes majeurs identifiés. La résolution peut se traduire par une demande de modification ou peut être abordée en dehors du projet, par exemple, elle pourrait être différée pour un autre projet ou une autre phase ou renvoyée à une autre entité organisationnelle.

Le schéma ci-après illustre davantage l'importance majeure que joue la communication entre les PP pour réussir son aboutissement dans les meilleures conditions de temps et coût et qualité.

⁷⁰⁷ Cf. III.7.1.2.2 : Les parties prenantes

⁷⁰⁸ PMI- PMBOK, (2008), op.cit. p.261

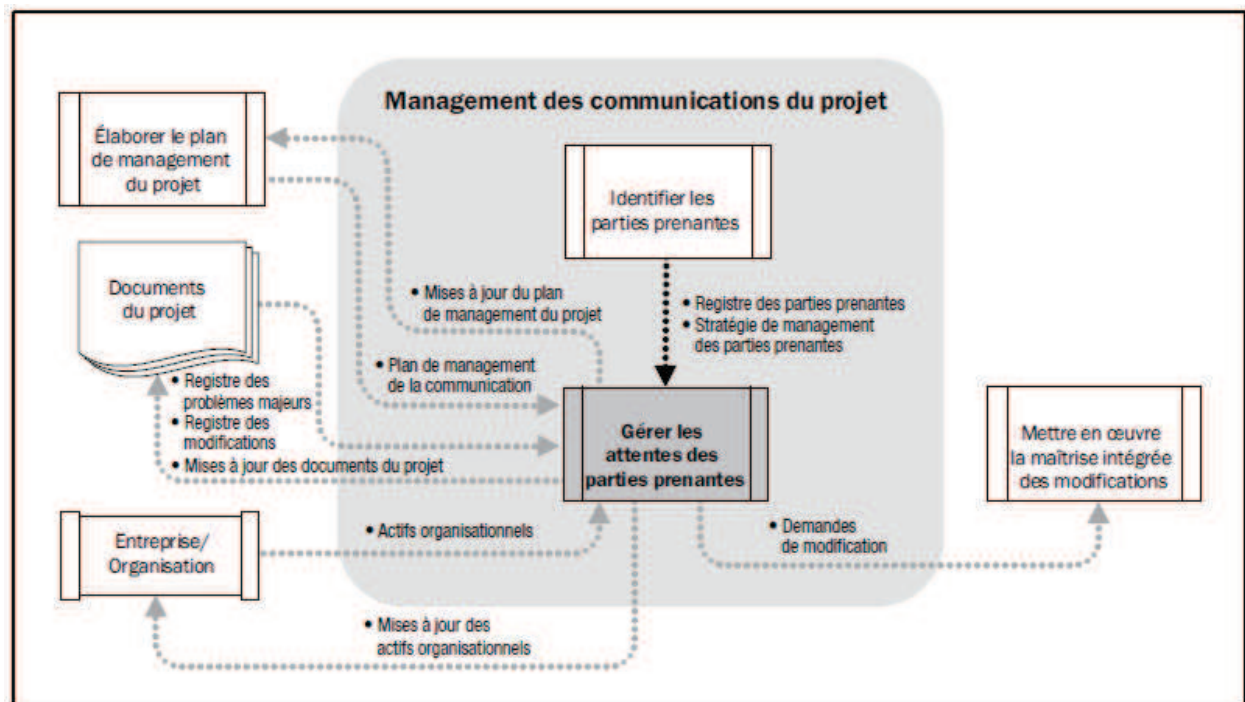


Figure 149 : Diagramme de flux des données du processus Gérer les attentes des parties prenantes⁷⁰⁹

II.2.2.2.2.3.7 : Diffusion des informations dans le cadre du plan de communication

Un projet d'envergure, tel que la mise en place de la démarche DD/RSE au sein de l'entreprise, nécessite un plan de communication interne et externe, pour une campagne d'information performante vis à vis de toutes les PP du projet.

Pour cela, un plan de communication interne destiné à diffuser les informations et l'état d'avancement du projet entre les acteurs interne de l'organisation, ne fera que mobiliser et fédérer le personnel vers l'aboutissement du projet.

A ceci, se rajoute, la communication externe en matière de DD à travers des certifications/ labels, susceptibles d'être utilisés pour communiquer sur sa démarche RSE. Il est conseillé au Managers de l'entreprise de mettre en place sa stratégie DD, de la faire vivre et de commencer par des actions de communication locale :

- journées portes ouvertes,
- presse locale,
- Bulletin d'information
- Conférence de presse,
- Actions de sponsoring et de mécénat
- Etc.

⁷⁰⁹ Ibidem, p. 262

II.2.2.2.2.4 : Processus de surveillance et de maîtrise

Ce processus permet de suivre, de revoir et de réguler l'avancement et la performance du projet, d'identifier les parties dans lesquelles des modifications du plan s'avèrent nécessaires, et d'entreprendre les modifications correspondantes.

II.2.2.2.2.4.1 : Mesures, contrôle et analyse

L'organisme en question est tenu de planifier et mettre en œuvre les processus de surveillance, de mesure. Cela consiste à suivre, revoir et réguler les avancements pour atteindre les objectifs définis dans le plan de management du projet. La surveillance comprend :

- les rapports d'état,
- la mesure de l'avancement et les prévisions.

Les rapports d'avancement présentent des informations sur la performance du projet en ce qui concerne le contenu, l'échéancier, les coûts, les ressources, la qualité et le risque.

Cette opération constitue une activité fondamentale pour :

- S'assurer que les plans d'actions sont réalisés et mènent vers les objectifs préalablement définis ;
- démontrer la conformité de la prestation offerte (produit ou service) avec les normes adoptées ;
- améliorer en permanence l'efficacité du système de management en général, et démarche DD/RSE en particulier.

II.2.2.2.2.4.2 : Revue de direction

La direction est tenue, à périodicité constante et planifiée, de revoir tout le système de management en général, et de la démarche DD/RSE en particulier pour s'assurer qu'ils demeurent pertinents, adéquats et efficaces. Cette revue doit comprendre l'évaluation des opportunités d'amélioration et du besoin de procéder aux modifications et ajustements nécessaires pour atteindre les objectifs escomptés⁷¹⁰.

Les éléments d'entrée de la revue de direction doivent comprendre des informations sur :

- les résultats des audits et contrôles ;
- les retours d'information des PP ;
- le fonctionnement des processus et la conformité des prestations offertes (Produit ou service) ;
- l'état des actions préventives et correctives ;
- les actions issues des revues de direction et réunion du comité de direction précédentes ;
- les changements pouvant affecter le système de management en général et de la démarche DD/RSE ;

⁷¹⁰ Norme ISO 9001, (2008), « Systèmes de management de la qualité : Exigences », p.5

- les recommandations d'amélioration.

II.2.2.2.2.4.3 : Plans d'actions d'ajustement et d'adaptation

Les résultats de la revue de direction, constituent d'une manière générale, une occasion précieuse pour ajuster et adapter toutes les politiques d'entreprise en général, et les projets en cours en particulier. D'où, les éléments de sortie de la revue de direction comprendront des décisions et actions d'ajustement et d'adaptation relatives :

- à l'amélioration de l'efficacité du système de management en général et la démarche DD/RSE en particulier et de ses processus ;
- à l'amélioration de la prestation offerte (produit ou service) en rapport avec les exigences de toutes les PP ;
- aux besoins en ressources (de tout genre)⁷¹¹.

II.2.2.2.2.4.4 : Déploiement des ressources et mise en œuvre du plan d'action d'ajustement

Dans le cadre de la mise en place de la démarche DD/RSE, l'entreprise est tenue de déterminer et de fournir les ressources (de tout genre) nécessaires pour mettre en œuvre et entretenir les différents plans d'actions du projet et à améliorer en permanence son efficacité ; tout en accroissant la satisfaction de les PP en respectant leurs exigences.

II.2.2.2.2.4.5 : Bilan des étapes et du projet

Cette étape, vise à garder la traçabilité sur tout le cycle de vie du projet, afin de pouvoir revenir à tout instant à un point particulier dans le projet (à des actions particulières ou à des moments précis dans le cycle de vie du projet), pour révision, contrôle, audit... Aussi à améliorer davantage la mise en œuvre de la démarche en cas de sa reproduction sur un autre site, ou chez une autre PP.

II.2.2.2.2.5 : Processus de clôture.

Ce processus permet de finaliser toutes les activités dans tous les processus afin de clore formellement le projet. Il se décompose en deux principales activités : la première se consacre à la déclaration officielle de la clôture du projet, et la seconde au lancement dans le processus de l'amélioration continue.

II.2.2.2.2.5.1 : Clôture du projet

Clore le projet ou la phase, est le processus qui consiste à finaliser toutes les activités pour l'ensemble des groupes de processus de management de projet afin de clôturer formellement le projet ou l'une de ses phases.

Lors de la clôture du projet, le chef de projet passera en revue toutes les informations antérieures provenant des clôtures des phases précédentes, de façon à s'assurer que tous les travaux du projet

⁷¹¹ Norme ISO 9001, (2008), « Systèmes de management de la qualité : Exigences », p.5

sont achevés et que le projet de la mise ne place du DD/RSE a atteint ses objectifs. Puisque le contenu du projet est mesuré par rapport au plan de management du projet, le chef de projet procédera à la revue de ce document afin de s'assurer de l'achèvement du projet avant de le déclarer officiellement clos. Le processus Clore le projet ou la phase permet également d'établir les procédures d'examen et de documentation des raisons qui ont conduit à terminer un projet avant qu'il ne soit achevé⁷¹².

II.2.2.2.2.5.2 : Amélioration continue

L'achèvement du projet n'est pas une fin en tant que telle, mais un début pour une nouvelle vision porteuse d'ambitions et de progrès. De ce fait, l'organisme doit améliorer en permanence l'efficacité de son système de management en général et de sa démarche DD/RSE en particulier, en utilisant des politiques de gestion (qualité, DD/RSE...), les objectifs, indicateurs et Tableau de bord, les résultats d'audits, l'analyse des données, les actions correctives et préventives ainsi que la revue de direction⁷¹³.

⁷¹² PMI- PMBOK, (2008), op.cit. p.99

⁷¹³ Norme ISO 9001, (2008), « Systèmes de management de la qualité : Exigences », p.14

Conclusion de la partie II

Au terme de cette partie, nous aurons réalisé la dernière pierre dans l'édifice de notre réflexion, à travers l'enquête exploratoire des pratiques du DD/RSE chez les prestataires logistiques Marocains, et la proposition d'un modèle conceptuel pour la mise en œuvre du DD/RSE au sein des entreprises Marocaines, et d'une nouvelle approche d'intégration des parties prenantes dans le projet d'intégration du DD/RSE dans l'entreprise.

L'étude menée, constitue à nos jours, une première des études approfondie qui traite la thématique du DD/RSE dans le secteur T&L Marocain. Les réponses et les statistiques découlant de l'étude nous ont dessiné les premiers traits de la perception - demeurant jusqu'aujourd'hui peu exploité dans littérature du DD Marocaine - du DD/RSE dans les entreprises Marocaines en général, et celles du secteur T&L en particulier. Il reste beaucoup d'effort à fournir pour inculquer l'état d'esprit du DD/RSE dans les modes de management de de la gouvernance chez les Managers et Dirigeant Marocains. La faute d'encadrement, compétence, de motivation et de prise en charge par les instances gouvernementales sont entre autres parmi les freins les plus marquants qui entravent l'accès du DD/RSE aux entreprises Marocaines pour appréhender la performance globale et non pas uniquement la performance économique et financière.

Aussi, à travers la systématisation d'un modèle de mise en place de la démarche DD/RSE dans les entreprises Marocaines (particulièrement les prestataires logistiques), qui est le fruit de plusieurs études comparatives et de Benchmarking des travaux de recherches et professionnels déjà réalisés en la matière ; Nous avons voulu, faciliter l'instauration des pratiques DD/RSE avec une collaboration soutenue entre les différentes parties prenantes.

Conclusion générale

Le secteur de Transport et Logistique Marocain est un secteur stratégique, d'une incroyable richesse humaine, industrielle, technologique et créative. Il peut s'engager sur la voie d'une nouvelle renaissance en sortant de son concept étroit de filière, en adhérant aux nouvelles aspirations des différents clients nationaux et internationaux, selon les standards mondiaux de performance et qualité.

Notre recherche a été initiée par la constatation d'un enjeu majeur, dans le sens où le secteur T&L, considéré comme locomotive de tous les plans sectoriels nationaux (Industriels, Commerce, Agricole, Énergétique, Halieutique...), se trouve confronté à l'obligation de résultat en termes d'actions performantes, tout en intégrant les exigences environnementales et sociétales.

Arriver à un mode spécifique optimal de Management et Gouvernance, intégrant les exigences environnementales et sociétales, tout en veillant sur la santé financière et commerciales, constitue un véritable challenge pour les entreprises Marocaines en général et les prestataires logistiques en particuliers.

Dans le domaine de Transport et Logistique Marocain, nous nous situons aujourd'hui dans un contexte de variété et de réactivité, où les professionnels doivent être en mesure de proposer de plus en plus rapidement de nombreuses solutions technico-formelles adaptées aux spécifications des donneurs d'ordre, grands distributeurs et clients finaux étrangers.

L'étude menée dans le cadre de cette recherche, nous a dévoilé des allures d'un phénomène difficile à conceptualiser, notamment dans le tissu entrepreneurial Marocain, se caractérisant par l'informel et l'incertitude.

Selon (VICTOR J.C, 2008)⁷¹⁴, il y a trois approches qui caractérisent la maturité de l'entreprise au regard de sa pratique du développement durable :

N°	Approches	Descriptions
1	Restrictive	l'entreprise est essentiellement motivée par un souci de profitabilité financière, les champs environnemental et social étant des contraintes réglementaires qu'elle est bien obligée de respecter,
2	Cumulative	l'entreprise s'efforce de répondre aux enjeux sociaux et environnementaux en même temps qu'à l'enjeu de performance financière mais l'organisation des responsabilités concernées est segmentée
3	Intégrative	l'entreprise a mis en œuvre un système de management du développement durable pour intégrer les trois piliers dans une "bonne" gouvernance d'entreprise, elle fait du développement durable une vision et un sens à partager entre les parties prenantes de l'entreprise et donc une formidable ambition pour le futur.

Tableau 104 : Approches de maturité de l'entreprise au regard de sa pratique du DD

⁷¹⁴ VICTOR J.C, (2008), (2008), «PRESENTATION DU DEVELOPPEMENT DURABLE», ANGATSHA, Site : <http://www.angatsha.com>, (Avec adaptation)

De nos jours, l'approche intégrative est une utopie, aucune grande entreprise ne l'a atteinte.

D'après notre enquête, l'approche restrictive demeure la plus marquante, étant donné, les enjeux de pérennité, la concurrence et la compétitivité pèsent lourdement, et influencent par conséquent sur les modes de Management, Organisation et Gouvernance des Entreprises Marocaines. Néanmoins, les firmes opérant dans les marchés monopolistiques (les secteurs de Pétrochimie, Banque, Cimenterie, Agroalimentaire...), se permettent d'adhérer dans l'approche cumulative, et voire même intégrative (planifiée sur le long terme), étant donné, les enjeux susmentionnés sont plus ou moins maîtrisés, et l'enjeu de performance financière, est entièrement à leur faveur.

Les différentes revendications conceptuelles de la recherche menée sur le terrain d'étude, nous ont permis de mettre en évidence le lien entre le DD en tant que concept, et la performance globale en tant que finalité voulue par toute entreprise.

Les connaissances et constats à l'issue de la présente recherche nous ont conduits à faire avancer la recherche par rapport à la relation (DD/RSE et la performance globale) chez les prestataires logistiques Marocains et à conceptualiser un modèle type de management spécifique pour une mise en place sereine de DD/RSE selon les contraintes et caractéristiques des PME Marocaines d'une manière générale et les prestataires logistiques en particuliers.

A travers les résultats, nous avons pu modéliser un ensemble de facteurs facilitateurs et motivateurs à la promotion et la mise en place du DD/RSE, constituant un terrain propice pour le développement de la genèse du DD, et par la suite la mise en place réelle des politiques et processus encrées dans le DD. L'idée des facteurs facilitateurs et motivateurs, s'est développée à partir de la théorie des facteurs de contingence, qui a été développée dans les travaux de (Lawrence & Lorsch, 1967) qui stipule l'alignement de l'organisation à son environnement sur la base d'une analyse profonde du problème rencontré et des caractéristiques de l'organisation. Cette étude permet ainsi de caractériser au mieux la situation afin de pouvoir identifier toutes les options envisageables.

La théorie des facteurs de contingence explique la manière avec laquelle le contexte externe conditionne les formes des organisations performantes.

Cette recherche a permis de répondre aux objectifs fixés en clarifiant la nature des relations entre les concepts et en mettant en évidence l'importance des relations inter parties prenantes dans l'atteinte des objectifs de l'instauration du DD/RSE dans les systèmes de gestion des entreprises Marocaines.

Le secteur de Transport et Logistique, connaît des mutations rapides et profondes en termes de réformes, mise à niveau, modernisation... D'où, notre choix pour l'exploration des pratiques de DD/RSE dans le secteur T&L Marocain.

L'étude empirique a permis de valider les deux hypothèses. En effet, l'adoption du DD/RSE par les PL Marocains, constitue un levier pour leur performance globale. Cette hypothèse a été confirmée à travers l'enquête, par le biais du taux synthétique des performances sociétales, financières/économiques et environnementales, qui est arrivé à 70%. Aussi, l'adoption du DD par les PL Marocains, dépend d'un ensemble de facteurs internes (organisationnels) et externes (exigences des PP), permettant ainsi de faciliter sa mise en œuvre. Les résultats nous ont dévoilés qu'il y a un ensemble de facteurs en commun entre les entreprises engagées, permettant ainsi une mise en place optimale du DD/RSE.

L'apport développé dans le Management spécifique, comme étant un outil central pour la mise en œuvre du DD/RSE, constitue une réponse spécifique aux attentes et besoins des entreprises Marocaines et général et les prestataires logistique en particulier, pour leur quête de la performance globale.

A ceci se rajoute, la nouvelle réflexion sur la perception de la théorie des parties prenantes et le DD. L'apport majeur de cette approche, se base sur l'appropriation de chacune des PP, d'un ou plusieurs attributs en fonction de leur rôle dans le projet DD/RSE, afin de répartir les responsabilités et les devoirs entre l'ensemble des PP avec justesse et équité.

D'un point de vue managérial, une bonne compréhension des liens entre le DD/RSE et la performance globale des prestataires logistiques Marocains permettrait en premier lieu, d'aider les Managers et dirigeants des entreprises Marocaines à comprendre l'importance de la relation, pour assurer leur pérennité, la satisfaction de leurs clients dans une conjoncture marquée de plus en plus d'incertitude et d'instabilité.

La présente recherche, grâce à la démarche de mise en place du DD/RSE à travers la prestigieuse démarche de Management de projet PMI, permettrait aux Managers et dirigeants d'intégrer la démarche avec plus de clarté, certitude et garantie de succès, notamment avec l'intégration horizontale de toutes les parties prenantes concernées par le projet.

L'enrichissement de la scène professionnelle avec la mise en place de la démarche DD/RSE, en se basant sur le modèle du Management spécifique, avec l'adoption de la démarche PMI du management du projet. Ainsi, le schéma processuel de mise en place du projet, avec l'explication de chaque processus dans tout le cycle de vie du projet : Processus de démarrage, Processus de planification, Processus d'exécution, Processus de surveillance et de maîtrise et Processus de clôture.

Pendant notre recherche, nous avons rencontrés plusieurs difficultés et contraintes, particulièrement au niveau de l'étude empirique :

- Difficulté à trouver des répondants appartenant à des entreprises susceptibles de faire partie de la cible. Cette difficulté est récurrente lorsqu'il s'agit de mener des enquêtes B2B, auprès des cadres et managers dirigeants,
- Ce secteur est très hétérogène. Il est constitué aussi bien d'entreprises de transport et de logistique structurées que de petites entreprises fonctionnant avec des moyens basiques (A titre d'exemple l'absence de la messagerie professionnelle, qui impacte immédiatement sur la fluidité de workflow...)
- Le développement durable demeure un concept peu répandu au Maroc au sein des entreprises, même si 30% des répondants affirme que leur entreprise adopte le développement durable dans leurs processus,
- Une autre difficulté ressort de cette enquête, concerne la fiabilité des affirmations des répondants. A ce niveau, par rapport aux informations recueillies, nous ne disposons pas des démonstrations et preuves factuelles qui démontrent que l'entreprise sondée applique le DD ou accorde une importance à la RSE, telles des certifications, labélisations ou autres.
- Nous n'avons pas trouvé des perspectives d'élaboration des corrélations entre les variables de l'enquête, à cause de la taille de l'échantillon, qui n'est pas suffisamment importante pour tirer des conclusions significatives à ce niveau.

Les questions de l'environnement aujourd'hui, sont devenues un sujet d'actualité et ne peut plus être traité avec une absence d'échéance. Le réchauffement climatique avec toutes ses conséquences, la pauvreté, les risques industriels et autres sont autant de problématiques vis-à-vis desquels le DD est une vraie réponse⁷¹⁵.

Au niveau des « *Responsables Décideurs* » (Direction générale et Actionnaire / Investisseurs), le but lucratif doit être dans leurs priorités mais en l'enrichissant à travers la performance globale et l'amélioration continue.

Quant aux « *Responsables Réalisateurs* » (Encadrement intermédiaire, Représentants du Personnel, Employés et Système éducatif), sont appelés à jouer un rôle fondateur dans la mise en œuvre du DD/RSE en termes de motivation, implication, concertation et performance d'action dans le projet d'entreprise.

⁷¹⁵ VICTOR J.C, (2008), «PRESENTATION DU DEVELOPPEMENT DURABLE», ANGATSHA, Site : <http://www.angatsha.com>

Au niveau politique et gouvernemental, les hommes de pouvoir de par le monde doivent assumer leurs responsabilités en créant et appliquant les textes législatifs et réglementaires favorisant les exigences sociales et environnementales, et faire émerger des instances de régulation indépendante. Au niveau médiatique et associatif, l'effort de communication doit s'accroître pour propager l'information et favoriser la sensibilisation et l'engagement, c'est le rôle des « *Responsables de Soutien* ».

En fin le DD, n'est pas une affaire qui concerne que ceux directement reliés à ses enjeux au sein de l'entreprise, or l'implication indirecte des autres parties prenantes « *Responsables Indirects* » en termes de la force de suggestions et réclamation, conseils...est de plus en plus demandée.

La professionnalisation des acteurs dans le domaine du DD au sein de l'entreprise doit se structurer, des métiers spécifiques doivent s'organiser à l'extérieur comme à l'intérieur de l'entreprise.

En espérant que nos limites, soient contournées dans les prochains travaux de recherches ; Notre modeste travail, veut enrichir la modeste scène scientifique Marocaine dans le thème de DD/RSE et le secteur majeur de T&L.

Le dynamisme commercial et le développement international constituent des cibles majeures et incontournables de croissance, mais plus classiques dans leur nature. La réalisation de ces objectifs impose une très forte montée des compétences humaines dans tous les secteurs. Le renforcement des compétences managériales constitue un passage critique de l'ensemble du plan stratégique. La CGEM représentant officiel des entreprises au Maroc (tous secteurs confondus), pourrait puissamment aider à la réalisation de cette ambition, en se positionnant comme un véritable cluster de compétences et expertises en DD/RSE pour l'ensemble des entreprises Marocaines.

Le DD/RSE, est un gage pour la Performance Globale des Entreprises au MAROC !

Bibliographies

Articles, Mémoires, Ouvrages, Rapports et Thèses :

- ACQUIER et J.-P. GOND, (2005), « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : (re)lecture et analyse d'un ouvrage séminal : Social responsibilities of the businessman d'Howard Bowen (1953) », communication à la conférence de l'AIMS, Angers.
- A.B. CARROLL, (1991), « The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders », *Business Horizons*, p. 39-48.
- ACKERMAN R W. et BAUER RAYMOND A., (1976), « Corporate Social Responsiveness », Reston, Virginia, Reston Publishing.
- ADAMS, W.M., (2006). «The Future of Sustainability: Re-thinking Environment and Development in the Twenty-first Century. » Report of the IUCN Renowned Thinkers Meeting, 29–31 January 2006. Retrieved on: 2009-02-16.
- AFNOR – PMI, (2000), « Management de projet Un référentiel de connaissances », Edition Afnor 4ème tirage.
- AFNOR, (2005), « Guide pratique du DD », piloté par ANTHONY ROSA, Ingénieur DD-AFNOR (Association française de normalisation).
- AFNOR, (2007), «Quelle approche pour les PME ?», AFNOR.
- Agence Marocaine de Presse, <http://www.map.ma/fr/activites-royales/sm-le-roi-inaugure-la-laverie-des-phosphates-de-merah-lahrach-khouribga-realisee-p>, page consultée le : 23/08/2013
- AGGERI F., (2004), «Les entreprises françaises et le développement durable», *Regards sur l'actualité*, la Documentation Française, numéro spécial sur le développement durable, juillet 2004.
- AGGERI F., GODARD O., (2006), « Les entreprises et le développement durable », Éditions ESKA | Entreprises et histoire, 2006/4 - N° 45.
- AGGERI F., PEZET É., ABRASSART C., et ACQUIER A., (2005), « Organiser le développement durable : Expérience des entreprises pionnières et formation des règles d'action collective », Paris : Librairie Vuibert.
- ALPHA Groupe, (2004), « Chartes éthiques et codes de conduite : état des lieux d'un nouvel enjeu social, Centre d'études économiques et sociales du Groupe Alpha »
- AMINE A. AMINE N, (2012), « la responsabilité sociale des PME : une étude qualitative », *Revue marocaine de commerce et de gestion*, N°7.

- ANDERSSON, L., SHIVARJAN, S. et G. BLAU, (2005). « Enacting Ecological Sustainability in The MNC: A Test of an Adapted Value-Belief-Norm Framework », *Journal of Business Ethics*, vol 59, P 295-305.
- ANGATSHA, (2008), «PRESENTATION DU DEVELOPPEMENT DURABLE», Site : <http://www.angatsha.com>
- ARCIMOLES CH-H & TREBUCQ (2003), " Etude de l'influence de la performance sociétale sur la performance financière et le risque des société françaises cotées (1995-2002)", actes du colloque interdisciplinaire La Responsabilité Globale de l'Entreprise: un nouveau modèle de régulation ?. AUDENCIA Nantes. École de management. 16 et 17 octobre 2003.
- ASQUIN A., (2005), «La performance globale comme intention stratégique praticable pour le développement d'une activité artisanale».
- ASTCF, (2007), « les PME et DD, comment mesurer les performances», Académie des sciences techniques, comptables et financières, Edition SAGE.
- ASTCF, (2007), « les PME et DD, comment mesurer les performances», Académie des sciences techniques, comptables et financières, Edition SAGE.
- ATTARÇA M. & JACQUOT T., (2005), « La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales », XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005 – <http://www.strategie-aims.com>.
- AUBERGER M.N., (2006), «Le Maroc à la recherche d'investisseurs socialement responsables», 02/08/2006, <http://www.gestion-attentive.com/node/142>, consulté le 31/12/2013.
- AUPPERLE, K.E., CARROLL, A.B., HATFIELD, J.D., (1985), "An Empirical Examination of The Relationship between Corporate Social responsibility and Profitability", *Academy of Management Journal*, June 1985, Vol. 28, N°2, 446-63.
- BAIRD L., (1986), «Managing Performance», John Wiley, New York.
- BANQUE MONDIALE, (2012), «La logistique du commerce international s'améliore moins vite dans un contexte marqué par la crise et d'autres événements majeurs », publié le 15 mai 2012, <http://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release//2012/05/15/global-trade-logistics-performance-slows-down-amid-recession-and-major-events>, consulté le 24/08/2013
- BARABEL M., MEIER O., SCHIER G. (2003), « Une communication financière en voie de transformation », *L'Expansion Management Review*, décembre 2003, p. 58-64.

- BARET P. (2006), « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2ème journée de recherche du CEROS, pp. 1-24.
- BEAUJOLIN, F., (2003), "La certification en matière de RSE peut-elle être opératoire ?", Colloque "L'entreprise citoyenne", Paris X-Nanterre, octobre 2003
- BECKMAN, T. (2004), «Corporate Social Responsibility: An Integration of Stakeholder Theory and Relationship Marketing». ASAC. Québec.
- BERGER-DOUCE S., (2008), « L'éthique, catalyseur d'une stratégie durable en PME ? », Revue Humanisme et Entreprise, Numéros du 2011/5 au 2008/1, pp.5-17
- BENKARAACHE T., BENABDELOUHED R. , (2013), « SPSS, Data Management, Statistique et Analyse de Données pour la Business Intelligence », Edition DAR AL QALAM, Rabat (Maroc)
- BERLAND N., DOHOU A., (2007), «Mesure de la performance globale des entreprises», COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT », 2007, France.
- BERNADET M., (2006), « Les professions du transport », Référence AG8020, Date de publication : 10 oct. 2006, Edition Technique d'ingénieur, <http://www.techniques-ingenieur.fr>.
- BESCOS P.-L., DOBLER P , MENDOZA C . et NAULLEAU G. , (1993), « Contrôle de gestion et management », Montchrestien, 2ème Edition
- BESSIRE D., (1999), « Définir la performance », COMPTABILITE - CONTROLE - AUDIT / Tome 5 - Volume 2 - septembre 1999 (p. 127 - 150).
- BOIRAL O., 2010 ,«Peut-on mesurer la performance de DD», Série scientifique, Montréal 2010.
- BOISVERT V. & VIVIEN FD, (2006), «Le développement durable : une histoire de controverses économiques», Chap. in Catherine Aubertin et Franck Dominique Vivien (dir) le développement durable : enjeux politiques, économiques et sociaux, p 15-33. Paris : IRD Éditions.
- BOLLECKER M. (2002), « Le rôle des contrôleurs de gestion dans l'apprentissage organisationnel : une analyse de la phase de suivi des réalisations », Comptabilité Contrôle Audit, Tome 8, vol. 2, novembre, p. 109-126.
- BONNAFOUS-BOUCHER M., PESQUEUX Y., (2006), « Décider avec les parties prenantes », La découverte, Collection Recherches, Paris.
- BONNETT M., (2002), «Education for sustainability as a frame of mind», Environmental Education Research, 8, 9-20.

- BOUHAJI A., (2012), « Les nouvelles technologies au service de la logistique, un avenir prometteur », publié le 18 avril 2012, www.it.ma/?s=transport+logistique
- BOUQUIN H. (2004), Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris.
- BOUQUIN H., (2004), « Contrôle de gestion », 6ème édition, Paris, Collection Gestion
- BOURGUIGNON A., (1995), «La performance, essais de définition », Revue française de comptabilité, n° 269, juillet-août, p. 60-65.
- BOURGUIGNON A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, juillet- août.
- BOURGUIGNON A., MALLERET V. & NORREKLIT H. (2002), « L'irréductible dimension culturelle des instruments de gestion : l'exemple du tableau de bord et du balanced scorecard », Comptabilité Contrôle Audit, numéro spécial.
- BOUSSETTA M., (2004), « Protection de l'environnement et stratégie de développement propre : leçons et perspectives de l'expérience marocaine », colloque développement durable : leçons et perspective, Ouagadougou du 1er au 04 juin 2004.
- BROCHARD D. L., (2011), « Le développement durable : Enjeux de définition et de mesurabilité », Mémoire pour l'obtention de la Maîtrise en Science Politique, Juin 2011, Université du Québec à Montréal
- BOASSON & A.WILSON, (2009), « Développement durable et performance globale des entreprises, premières analyses de stratégies et pratiques ».
- CANADIAN BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY (CBSR), (2009), « CSR Frameworks Review for the Extractive Industry », In Canadian Business for Social Responsibility. [En ligne]. <http://www.cbsr.ca/resources/cbsr-publications>.
- CAPRON M., (2000), « LA COMPTABILITE SOCIALE ET SOCIETALE », Extrait de l'Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit, sous la direction de B. COLASSE, ECONOMICA, p. 407-419
- CAPRON M. et QUAIREL F., (2006), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises », Revue d'organisation Responsable (ROR), N°1.
- CAPRON M., (2003), « L'économie éthique privée : la responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation », Economie Ethique, N°7.
- CAPRON, M., QUAIREL-LANOIZELE, F., (2004), « Mythes et réalités de l'entreprise responsable », Editions La Découverte, Paris.

- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F. (2005), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en-Provence.
- CAPRON, M. & QUAIREL-LANOIZELEE, F. (2007). « La responsabilité sociale d'entreprise », Editions La Découverte, Paris,
- CARON M-A., BOISVERT H., MERSEREAU A. (2007), « Le contrôle de gestion environnemental ou l'éco-contrôle : pertinence des outils traditionnels », Actes du 28ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers.
- CARROLL, ARCHIE B., (1979), « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance», Academy of Management Review, vol. 4, n° 4.
- CARROLL. A.B., (1999). « Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct», Business and Society. Vol 38, N°3, 268-295.
- CASTELNAU P., NOËL C., (2004), « Engagement pour un développement durable et performance des entreprises : Le cas français ».
- CDVM, (2010), « Guide pratique des OPCVM », Le Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières Marocain.
- CDVM, (2013), « News letter du 1er Trimestre 2013 », N°13, <http://www.cdvm.gov.ma/>.
- CGPME Ile-de-France, (2009), « Développement durable et PME ».
- CHAHBOUNI A., (2008), « Penser Management de Développement Durable au Maroc : un manuel pour les décideurs, les chercheurs, les étudiants et les ONG de Terrain », Edition MARAYA.
- CHRISROPHE B. (1995), « La comptabilité verte : de la politique environnementale à l'écobilan », De Boeck Université, Bruxelles.
- CJDES, (2013), «Présentation du bilan sociétal», Url : http://www.cjdes.org/1093-Le_Bilan_Societal (date de consultation : 21/11/2013).
- CLUB FRANCE MAROC, (2011), « Les Fiches sectorielles du Club France Maroc Logistique », www.clubfrancemaroc.com, consulté le 24/08/2013.
- CNCCEF, (2007), « Le développement durable : outil de compétitivité pour les entreprises françaises», Rapport de la commission Ingénierie et grands projets, Groupe de travail : Environnement », Comité national des conseillers du commerce extérieur français.
- Code du travail français, (1977), « L'article L. 2323-70 », créé par la loi 77-769 du 12 juillet 1977

- COELHO, P.R.P, MCCLURE, J.E., SPRY, J.A., (2003), « The Social Responsibility of Corporate Management: a classical critique», Mid-American Journal of Business, Spring 2003, N°18- 1, 15-24.
- COLLINS E.M, et KEARINS K., (2010), «Delivering on Sustainability's Global and Local Orientation», Academy of management learning and education, 2010, Vo. 9. Nro 3, 499-506.
- COMMISSION DES COMMUNAUTES EUROPEENNES, (2001), « Livre Vert : promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Bruxelles.
- COMMISSION EUROPEENNE, (2002), « Les PME européennes et les responsabilités sociales et environnementales », Observatoire des PME européennes.
- CORDANO M., KIMBERLY M. et SCHERER F., (2003), «Natural Capitalists : Increasing Business Students Environmental Sensitivity», Journal of Management Education 2003, 27, 144-157
- DAVID A., (1999), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion » Université Paris-Dauphine (DMSP, LAMSADE), Ecole des Mines de Paris (CGS), Conférence de l'AIMS.
- DAVIS K., (1973). «The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities», Academy of Management Journal 16, no. 2: 312-322.
- DAVIS. K., (1973), «The case for and against business assumption of social-responsibilities», Academy of Management Journal, Vol 6, N°2, p. 312-323.
- DEBOS F. (2003), « L'impact de la dimension éthique dans la stratégie de développement et de communication de l'entreprise : une nécessité dans un contexte de mondialisation des échanges », Humanisme et entreprise, n°261, pp. 1-13
- DEJEAN F. et J.-P. GOND , (2003), « La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux, stratégiques et stratégies de recherche », Les Notes du LIRHE, n° 382.
- DELAHAYE M., (2008), « La communication sur le développement durable le Web 2.0 », Mémoire de Master 2007-2008, Groupe ESSCA, p.23-24
- DEMPSEY N., BRAMLEY G., POWER S. et BROWN C., (2009), «The social dimension of sustainable development : Defining urban social sustainability». Sustainable Development, 19, 5, 289-300.
- DEPARTEMENT DE L'ENVIRONNEMENT, (2012), « Développement durable au Maroc, Bilan et perspectives : De Rio à Rio +20», Juin 2012, Ministère de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, www.environnement.gov.ma.

- DEPF, (2008), « La logistique du commerce au Maroc : Etat des lieux et pistes de développement », Ministère d'économie et des finances, Direction des études et prévisions financières, Juillet 2008, <http://www.finances.gov.ma/depf/depf.htm>.
- DEPF, (2013), « Le secteur de transport des marchandises : Contraintes et voies de réformes », Ministère de l'économie et finance Marocaine, Mars 2013.
- DESCOLONGES M., SAINCY B., (2004), « Les entreprises seront-elles un jour responsables ? », Paris, La Dispute, coll. Comptoir de la politique.
- DHAOUADI I., EL AKREMI A. et IGALENS J., (2007), « la responsabilité sociale de l'entreprise sous l'éclairage des critical management studies : vers un nouveau cadre d'analyse de la relation entreprise société ».
- DOHOU-RENAUD A., (2009), « Les outils d'évaluation de la performance environnementale : audits et indicateurs environnementaux », Article publié à La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, Strasbourg – France.
- DONALDSON T. et PRESTON L. E., (1995), «The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications», Academy of Management Review, vol. 20 n° 1, pp. 65-91.
- DONALDSON. T & PRESTON. L.E, (1995), «The Stakeholder Theory of the Corporation: Concept. Evidence. and Implications», The Academy of Management Review. 20 (1).
- DUBIGEON O., (2002), « Mettre en pratique le développement durable. Quel processus pour l'entreprise responsable ? », Paris, Ed. Village mondial, 2002, pp.50-51.
- DUBIGEON O., (2005), « Mettre en pratique el développement durable : quel processus pour l'entreprise durable?», 2ème édition, Village Mondial, Paris.
- DUBOUCHET V., PONÇON Y. et TAUPENAS P., (2004), « La RSE élément incontournable du développement de l'entreprise et de ses ressources humaines », Mémoire MBA MRH, Université de Paris Dauphine.
- DUCROUX A.M., (2002), « Les nouveaux utopistes du développement durable ».
- DURIF F., (2006), « vers un modèle de responsabilité sociale intégrateur en stratégie : une source d'avantage concurrentiel et un impératif stratégique », Chaire en management des services financiers, ESG UQAM.
- DYLLICK T. HOCKERTS K., (2002), «BEYOND THE BUSINESS CASE FOR CORPORATE SUSTAINABILITY», Business Strategy and the Environment, Bus. Strat. Env. 11, 130–141 (2002), Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/bse.323.
- EDVINSSON L., MALONE, (1999), « le capital immatériel de l'entreprise », Edition Maxima

- EL ABBOUBI M. et EL KANDOUSSI F., (2009), « Le virage de la responsabilité sociale au Maroc : Le cas du secteur agroalimentaire », Revue Reflets et perspectives de la vie économique, 2009/4 - Tome XLVIII.
- EL AZHARI B., (2012), « La logistique d'entrepôt se met au vert », Lundi, 04 Juin 2012, <http://www.archimedia.ma/a-la-une/actualites-btp/3201-la-logistique-dentrepot-se-met-au-vert->, consulté le 24/08/2013.
- EL KHAYAT M., (2012), « Transport et logistique : où en est le Maroc ? », Association Marocaine pour la Logistique, <http://amlog.ma>.
- ELKINGTON J. Q997), «Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business», Capstone, Publishing, Oxford.
- EL MALKI T., (2010), «Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance : analyse empirique dans le cas du Maroc», Thèse de doctorat Es sciences économiques Aix Marseille université.
- ELKINGTON J., (1997), «Cannibal with Forks: the triple Bottom line of 21st century business», A Capstone Paperback.
- EQUATOR PRINCIPLES FINANCIAL INSTITUTIONS (EPFIs) (2010). The Equator Principles Association: Governance rules. In Equator Principles Association. [En ligne]. http://www.equator-principles.com/documents/EP_Governance_Rules_April_2010.pdf (Page consultée le 4 juillet 2010).
- ERNULT J., ASHTA A., (2007), « Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives », Cahiers du CEREN 21, www.escdijon.com, pages 4-31
- ETTAHIRI S. (2009), « Perception et pratique de la responsabilité sociale des entreprises au Maroc : cas du textile habillement », Actes de la conférence internationale sur la RSE, Agadir, Maroc.
- EUROSIF, (2012), « Étude sur le marché européen de l'ISR 2012 », http://www.eurosif.org/images/stories/pdf/1/4.%20eurosif%20sri%20study_french%20final%20version.pdf, date de consultation : 31/12/2013.
- FERONE G., ARCIMOLES C.-H., Bello P., SASSENOU N., (2001). Le développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise, Éditions d'Organisation, Paris.
- FILALI MAKNASSI R. (2009), « Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc ? », Droits de l'Homme et développement durable : quelle articulation ? Paris, L'Harmattan.

- FNEP, (2004), «Comment accroître les performances par un meilleur management», Les membres de la mission FNEP (Fondation national Entreprise et performance), Mai 2004, Pangloss n°35.
- FREDERICK W. C., (1978), «From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society», Working Paper, Graduate School of Business, University of Pittsburgh.
- FRIEDMAN, M., (1962), «*Capitalism and Freedom*», University of Chicago Press.
- FREEMAN R.E. et REED D. L., (1983), «Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance», *California Management Review*, Printemps, vol. 25 n° 3, pp.88-106
- FREEMAN R.E., (1984), «Strategic management: a stakeholder approach», Marshfield (Mass.), Pitman Publishing.
- FRIEDMAN A. L. et MILES S., (2002), « Developing Stakeholders Theory», *Journal of Management Studies*, vol. 39, n°1.
- FRIEDMAN P., (2008), «Learning toward green : Green your supply chain with lean practices». *Outsourced Logistics*, 1, 16-17.
- GARRIGA E. et MELÉ D. (2004), « Corporate social responsibility theories: Mapping the territory », *Journal of Business Ethics*, vol. 53, pp. 51-71.
- GAUZENTE C., (2000), « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », *Finance Contrôle Stratégie*, 3, 2, pp. 145-165.
- GENDRON C. (2004), « La gestion environnementale et la norme ISO 14001 », Les Presses Universitaires de Montréal, Montréal.
- GERMAIN C., TREBUCQ S. (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », *Semaine sociale Lamy*, pp. 35-41.
- GIRIN J., (1981), « Quel paradigme pour la recherche en gestion ? », *Économies et Sociétés*, XV, 10-11-12, série Sciences de Gestion, N° 2, décembre 1981, p. 1871-1889.
- GIUSEPPINA M., B. M. CHAUVET, (2010), « La diversité, un Levier de performance...sous condition de management », *Cahier de recherche n°2*, Juillet 2010, chaire management et diversité, Université Paris-Dauphine.
- GLOBAL COMPACT OFFICE, (2002), «The Global Compact: Report on Progress and Activities». En ligne. www.iccwbo.org/home/global_compact/ProgressReport%20July%203.pdf. Consulté le 20 juin.2005.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI), (2010), « Sustainability Reporting Guidelines & Mining and Metals Sector Supplement (RG Version 3.0/MMSS Final Version) », In *Global*

Reporting Initiative, [En ligne]. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/MMSS-Complete.pdf> (Page consultée le 04/01/2014).

- GOMEZ P-Y., (1997), « Economie des conventions et sciences de gestion », Encyclopédie de gestion, Economica, Paris, pp. 1060-1072.
- GOND J-P. et MULLENBACH-SERVAYRE A., (2004), « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise », Revue de Sciences de Gestion, n°205, pp. 93-116.
- GOND, J.P., (2003), "Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétale de l'entreprise", XIIème Conférence de l'AIMS, Tunis, juin 2003.
- GRIFFIN, J.J., (2000), "Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century", Business & Society, Vol. 39, N° 4, December 2000, 479-491.
- GROUPE AFNOR, (2013), « le guide AFNOR SD 21000 », Url : <http://groupe.afnor.org/guide-bonnes-pratiques-languedoc-roussillon/html/guide.html> (date de consultation : 21/11/2013)
- GROUPE ONE, (2003), « Guide de l'entreprise responsable », Bruxelles, Ed. Labor, Tome 1.
- H. BOWEN, (1953), «Social responsibilities of the businessman», New York, Harper and Brothers.
- HAMOUMI K. (2005), « Syndicalisme et management dans les entreprises marocaines : faire du dialogue social la solution de la performance absolue des entreprises », Actes de la 23e Université d'été de l'IAS, Lille, France.
- HATCHUEL A. et MOLET H., (1986), « Rational Modelling in Understanding Human Decision Making : about two case studies », European Journal of Operations Research, n° 24, 1986.
- HEALD M., (1970), «The social responsibilities of business: company and community», Cleveland, Case Western Reserve University Press.
- HENRI J-F., GIASSEN A. (2006), « Measuring environmental performance : a basic ingredient of environmental management », CMA Management, p. 24-28, Août-Septembre, pp. 28-30
- HILLMAN A. J. et KEIM, G. D. (2001), «Shareholder value, stakeholder management et social issues: what's the bottom line», Strategic Management Journal, vol. 22, pp. 125-139.
- HILTON S., GIBBONS G., (2002), «Good Business», p. 55
- HOFFMAN, A. J., GILLEPSIE, J. I., MOORE, D. A., & WADE-BENZONI, K. A., (1999), «A mixed motive perspective on the economics versus environment debate», American Behavioral Scientist, Vol. 42, N° 8, p. 1254-1276.

- HOPWOOD B., MELLOR M., O'BRIEN G., (2005), «Sustainable Development: Mapping Different Approaches», *Sustainable Development*, 13, 38-55.
- HOULE M., (2011), « Adaptation d'outils de responsabilité sociale des entreprises face à la norme ISO 26 000 », Mémoire pour l'obtention du grade de maître en environnement, UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE.
- INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (IFC), (2007), « Recommandations : Normes de performance sur le développement social et environnemental durable », In IFC. IFC Sustainability – Performance standards and Guidance Notes, [En ligne]. <http://www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/Content/PerformanceStandards>.
- International Finance Corporation (IFC), (2012), «Normes de performance en matière de durabilité environnementale et sociale», [En ligne]. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/38fb14804a58c83480548f8969adcc27/PS_French_2012_Full-Document.pdf?MOD=AJPERES,
- JACOT J. - H. et MICAELLI J. -R (1996), «La question de la performance globale », Dir., « La Performance économique en entreprise », Hermès, p. 15-33.
- JAMİ J., (2009), « Apport à l'étude de la relation Qualité - Satisfaction – Fidélité en matière de service inter organisationnel Le cas de la relation Transporteurs Internationaux Routiers – Petites et Moyennes Industries », Thèse de doctorat, Université Sidi Mohammed ben Abdallah, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales – Fès, U.F.R : Management et Audit des Organisations.
- JANICOT L. (2007), « Les systèmes d'indicateurs de performance (IPE), entre communication et contrôle », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 13, vol.1.
- JENSEN M. C. et MECKLING W.H., (1976), «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics*.
- JENSEN M. C., (1983), «Value maximisation, stakeholder theory and the corporate objective function», *Business Ethics Quaterly*, vol. 12, n°1.
- JOUNOT A., (2004), «100 questions pour comprendre et agir : Le développement durable», AFNOR.
- JUDITH SAGHROUN et EGLEM JEAN-YVES, 2007, «À la recherche de la performance globale de l'entreprise», *livre-revue Vuibert juin 2008.in93 93*.
- KAMMAS S. et ZENDAL S., (2014), « TRANSPORT SÛR ET DURABLE : Une nouvelle approche des parties prenantes pour le management du TSD (Partie 2 : Le mode d'emploi», *Européen Scientific Journal*, Vol 10, No 5

- KAPLAN R. S. & NORTON D. (1996), «The Balanced Scorecard», Harvard Business Scholl Press, Boston.
- KOENIG, G., (1997), « Pour une conception infirmationniste de la recherche-action diagnostique », Revue Management International, Vol. 2, n° 1, automne.
- KUHN T., (1983), « “The Structure of Scientific Revolutions»”, University of Chicago Press.
- L’OFFICE DE COOPERATION EUROPEAID OCEA, (2010), « Le secteur logistique sur la rive sud de la Méditerranée Occidentale : Diagnostic et propositions pour améliorer l’offre de services logistiques Cas des pays du Maghreb : Algérie, Libye, Maroc, Mauritanie et Tunisie», Octobre 2010, La Commission européenne à travers l’Office de coopération EuropeAid (pour l’Algérie, le Maroc et la Tunisie).
- LA BANQUE MONDIALE, (2006), « Logistique du commerce et la compétitivité du Maroc», §.132.
- LABARONNE D. et GANA-OUESLATI E., (2009), « Analyse comparative du cadre institutionnel de la RSE au Maroc et en Tunisie ».
- LABEL CGEM pour RSE, (2009), “ la RSE : les aspects relatifs au Travail”, Réseau pacte mondiale Maroc, www.cgem.ma.
- LAPOINTE A. et GENDRON C., (2004), « La Responsabilité Sociale des Entreprises dans la PME », CIFEPME, 7ème congrès International francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier 2004, pp. 1-13.
- LARKIN J. (2003), Strategic Reputation Risk Management, Editions Pilgrave.
- LAURIOL J., (2004), «Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine», Revue française de gestion, n° 152.
- LAWRENCE P-R. & LORSCH J-W. (1967), “Organization and Environment: Managing Diferentiation and Integration”, Boston: Harvard Business School Press.
- LE MOIGNE, J.L., (1995), « Les épistémologies constructivistes », Que sais-je n° 2969, PUF.
- LEBAS M. (1995), « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp.66-71.
- LEV B., (2001), « Intangibles: Management, Measurement and Reporting», the brooking institution.
- LOW et KALAFUT, (2002), « Invisible Advantage », Perseus Publishing
- LUÇONE Z. et LAPUJADE J., (2011), « Investissement Socialement Responsable : quelle stratégie pour la méditerranée », INVEST IN MED - ANIMA INVESTMENT NETWORK, Etude N°32.

- MARSHALL S. et HARRY S, (2005), «Emerald Article : Introducing a new business course: Global business and sustainability », *International Journal of Sustainability in Higher Education*, pp. 179-196.
- MARTINET A.C. et REYNAUD E., (2001), «Shareholders, stakeholders et stratégie», *Revue française de gestion*, n°136, novembre-décembre.
- MASSIERA A., (2010), « De la croissance économique au développement durable », Edition Harmattan.
- MC GUIRE J. B.et. al., (1988), « Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance», *Accademy of Management Journal*, Vol. 31, no. 4, pp. 854-872.
- MERCIER. S., (2004), «L 'éthique dans les entreprises», Éditions La Découverte. Paris.
- MEDEF, (2007), « Entreprises et développement durable : Suivez le guide », *Attentes des parties prenantes envers les entreprises*.
- MERITT J. Q., (1998), « EM into SME won't go ? Attitudes, awareness and practices in the London Borough of Croydon», *Business Strategy and the Environment*, vol. 7, p. 90-100.
- MEYSSONNIER F., CHOFFEL D., (2005), « DIX ANS DE DEBATS AUTOUR DU BALANCED SCORECARD », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 11, vol. 2, pp. 61-81.
- MET, (2007), « Libéralisation des transports publics routiers de marchandises », Ministère des équipements et de Transport Marocain, <http://www.equipementtransport.gov.ma/> .
- MET, (2008), « Cadrage stratégique de l'action du ministère 2008-2012 », 18 Janvier 2008, Ministère de l'équipement et des Transports Marocain.
- MET, (2010), « Stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique : Synthèse de la stratégie et du Contrat-Programme 2010 – 2015 », Ministère de l'équipement et des Transports Marocain.
- MEZUAR A. (2002), *L'entreprise marocaine et la modernité. Recherche sur les conditions de changement culturel pour un progrès durable*, Casablanca.
- MINISTERE de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, (2005), «Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) au Maroc ».
- MITCHELL R.K., AGLE B.R. and WOOD D., (1997), « Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining of who and what really counts », *Academy of Management Review*, 22(4), p. 853-886.
- NAJLAOUI H, (2008), «Les représentations de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable dans les discours des entreprises et des associations patronales québécoises et canadiennes», Université QUEBEC.

- NANTEL J., (1998), « Matériel pédagogique pour la recherche commerciale », Workpaper, Paris.
- NEUBAUM D., PAGELL M., DREXLER J.A., MCKEE-RYAN F. M., Larson E., (2009), «Business education and its relationship to student personal moral philosophies and attitudes toward profits: An empirical response to critics». *Academy of Management Learning and Education*, 8, 9-24.
- NORME ISO 9001, (2008), « Systèmes de management de la qualité : Exigences ».
- NORME ISO 14001, (2004), « Systèmes de management de l'environnement : Exigences ».
- Norme ISO 26000, (2008), «Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale».
- NOTAT N. (2003), « La responsabilité sociale des entreprises », *Futuribles*, n° 288, juillet-août 2003, p. 11-28.
- OBSERVATOIRE DES PME, (2003), « Les PME et l'environnement. Enjeux et opportunités», *Regards sur les PME n° 4*, Agence des PME.
- OBSERVATOIRE ECONOMIQUE DE L'ACHAT PUBLIC, (2010), « Guide relatif à la prise en compte du coût global dans les marchés publics de maîtrise d'œuvre et de travaux », Direction des affaires juridique, Version mai 2010, ministère de l'économie de l'industrie et de l'emploi.
- OCDE, (2006), « Mesurer le développement durable», *Cahiers statistiques*, mars 2006, N°10, www.oecd.org/statistics.
- OCDE, (2011), « Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales », <http://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/48004355.pdf>, consulté le 16/08/2013
- OGER B. et PLATT D. E., (2002), « Modèles de création de valeur en Europe et aux Etats-Unis : une comparaison des modèles de l'EFQM et du BALDRIGE AWARD CRITERIA », *Association Francophone de Comptabilité*, 2002/3 - Tome 8, pp. 85 à 98
- OIT, (2006), « Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale», http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/documents/publication/wcms_124923.pdf consulté le 16/08/2013.
- ONU, (2002), « Rapport du Sommet mondial pour le développement durable Johannesburg (Afrique du Sud) », 26 août-4 septembre 2002, New York: Publication des Nations Unies.
- ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE, (2009), « EXAMEN DES POLITIQUES COMMERCIALES, Rapport du Secrétariat- ROYAUME DU MAROC », §117.
- ORSE, (2001), « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociétale des entreprises », Contribution de l'ORSE dans le cadre de la consultation pour le Livre

vert, Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, 21 décembre 2001, [http :
//www.orse.org/fr/home/news.html](http://www.orse.org/fr/home/news.html).

- PACTE MONDIALE MAROC, (2007), « ELEMENTS POUR UN ETAT DES LIEUX DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE AU MAROC ».
- PAEHKLE R., 1999, «Towards defining, measuring and achieving sustainability: tools and strategies for environmental evaluation». Sustainability and The Social Science. A cross-disciplinary Approach to Integrating Environmental Considerations into Theoretical Reorientation, Becker J, Jahn T (eds). Zed : London, 291-308
- PALMER, K., OATES, W., et P. PORTNEY, (1995), «Tightening environmental standards: The benefit-cost or the no-cost paradigm?», Journal of Economie Perspectives, Vol. 9, N°4, p. 119-132.
- PASQUERO J. (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion – Un regard historique », in TURCOTTE M.F., SALMON A (dir.), Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, Presse de l'Université du Québec, p. 80-111
- PEETERS A., (2004), « La responsabilité sociale des entreprises », Courrier hebdomadaire, Centre de recherche et d'information socio-politiques – CRISP, n° 1828.
- PELOZA J. (2006), « Using corporate social responsibility as insurance for financial performance », California Management Review, vol. 48, N_2, win-ter 2006, p. 52-72
- PÉREZ R., (2006), Dynamique des organisations et développement durable : propositions pour un cadre d'analyse, 1er congrès RIODD, Univ. Paris 12 – Créteil, 7-8 Décembre.
- PEREZ-SANCHEZ D., J. R. BARTON and D. BOWER, (2003), « Implementing environmental management in SMEs», Corporate Social Responsibility and Environmental Management, n° 10, p. 67-77.
- PETTS J., A. HERD, S. GERRARD and C. HORNE, (1999), « The climate and culture of environment compliance within SMEs», Business Strategy and the Environment, n°8, p.14-30
- PHILLIPS-FEIN K., (2006), « Retour de flamme contre le New Deal : le patronat conservateur et la droite moderne aux Etats-Unis », Le Mouvement Social, p. 73-81.
- PMI- PMBOK, (2008), « Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®) – 4ème édition, Project Management Institute, www.pmi.org.
- PMI-AFNOR, (2004), « Management de projet : un référentiel de connaissances », Afnor, 4ème tirage.
- POISSONNIER H. et DRILLON D., (2008), «Le développement de la gestion durable des ressources humaines : un éclairage par les outils de pilotage des performances», ANDESE | Vie & sciences économiques, 2008/2 - N° 179-180.

- POISSONNIER H. et DRILLON D., (2008), «Le développement de la gestion durable des ressources humaines : un éclairage par les outils de pilotage des performances», ANDESE | Vie & sciences économiques, 2008/2 - N° 179-180.
- PORTER, M. Et C. VAN DER LINDE, (1995a), «Green and competitive: Ending the stalemate». Harvard Business Review, September-october, p. 120-134.
- PORTER, M. Et C. VAN DER LINDE. (1995b), «Toward a new conception of the environment competitiveness relationship», Journal of Economic Perspectives, Vol.9, no 4, p. 97-118
- POST, F.R., (2003), "A response to 'The Social Responsibility of Corporate Management: a classical critique' ", Mid-American Journal of Business, Spring 2003, N°18-1, 25-35.
- PURCELL, THEODORE V., ALBRIGHT, LEWIS E., GRANT, DONALD L., LOCKWOOD, HOWARD C., SCHEIN, VIRGINIA E., and FRIEDLANDER F., (1974), «What are the Social Responsibilities for Psychologists in Industry ? A Symposium. », Personnel Psychology, vol. 27, no. 3, pp. 435-453.
- Rapport Brundtland, (1987), « Rapport Brundtland sur le site du Ministère des Affaires Étrangères », http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf
- RAUFFLET E. & DIEGO M., (2012), «Revue de la littérature sur l'intégration du développement durable dans la formation en gestion», 2012, N°3, Les Cahiers de Recherche Groupe de Recherche Interdisciplinaire sur le Développement Durable, GRIDD-HEC – Montréal.
- RAUFFLET E., (2012), « Mapping forms of integrating of sustainability in management education», in BERNSTEIN, J. , DESENVOLVIMENTO Sustentavel no curriculum em Administracao, MacKenzie Editores : Sao Paulo, BRASIL.
- RBIGUI L, (2008), «L'application et l'évaluation du développement durable : le cas de l'écotourisme.», Université Laval.
- Règlement (CE), (2001), « Règlement du Parlement européen et du Conseil » n° 761/2001.
- REICHHEKD F., (1996), « L'effet Layauté », Edition Dunod
- REYNAUD E. (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique», Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp. 1-15.
- RIAHI-BELKAOUI A., (2003), «The impact of corporate social responsibility on the informativeness of earnings and accounting choices», Advances in Environmental Accounting and Management », volume 2, pp.121-136.

- RODIC I., (2007), «Responsabilité sociale des entreprises : le développement d'un cadre européen », Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes de l'Institut européen de l'université de Genève.
- SAINT-LAMBERT G. (2006), « Quand l'entreprise s'affiche responsable... », Education permanente, n°167.
- SCHAPER M., (2002) «The challenge of environmental responsibility and sustainable development : implications for SME and entrepreneurship academics», in Radical Changes in the World : Will SME Soar or Crash, 2002 - kmu.unisg.ch
- SCHNEIDER-MAUNOURY G., (2002), « méthodologies de l'investissement socialement responsable, Valorisation financière et analyse stratégique », Groupe VIGEO.
- SD 21000, (2003), « Développement durable - Responsabilité sociétale des entreprises : Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise », Norme Française FD X 30-021, AFNOR.
- SIMMONS J., (2004), «Managing in the Post-Managerialist Era: Towards Socially Responsible Corporate Governance», Management Decision, 42 (3/4), 601-611.
- SOLE A., (2011), « Développement durable ou décroissance : Le point aveugle du débat», Décroissance versus Développement Durable, 14-33
- SPICHER, 1999, « the link between corporate citizenship and financial performance », Entreprise Ethique, N°11, Octobre 1999, pp.39-44).
- SPRINGETT D., (2005), « Education for sustainability' in the business studies curriculum : a call for a critical Agenda», Business strategy and the environment, Vo. 14, 146-159
- SQL, (2009), « Le modèle EFQM », Service qualité LETZEBUERG, <http://www.servicequaliteit.lu/>
- STEINER G. A., (1975), « Business and Society », (2ème éd.), New York, Random House, p.169
- STEVENS C., (2006), « Mesurer le DD », Cahier des statistiques, 03/2006 N°6, OCDE
- STUBBS W., COCKLIN C., (2008), «Teaching sustainability to business students: Shifting mindsets». International Journal of Sustainability in Higher Education, édition Écosociété Montréal, 9 : 206-221
- STUDER S., R. WELFORD and P. HILLS (2006), «Engaging Hong Kong Business in environmental change : drivers and barriers», Business Strategy and the Environment, vol. 15, p. 416-431
- SUCHMAN M. C. (1995), «Managing legitimacy: strategic and institutional approaches», Academy of Management Review, vol. 20, n° 3, p. 571-610.

- SVEIBY K., (2000), « La nouvelle richesse de l'entreprise », Edition Maxima
- TEMRI L. et FATIHA Fort F., (2009), « Partage des bonnes pratiques de développement durable : le cas des PME agroalimentaires du Languedoc-Roussillon », Innovations 1/2009 (n° 29), p. 103-125.
- THEMAVISION, (2012), «La logistique marocaine se met aux standards européens », publié le 04 décembre 2012, http://www.themavision.fr/jcms/rw_340266/la-logistique-marocaine-se-met-aux-standards-europeens, consulté le 24/08/2013
- THOMAS T., (2005), « Are business student buyin it ? A theorical framework for measuring attitudes toward the legitimacy of environmental sustainability», Business Strategy and the Environement, 14, 186-197
- THOMSEN, (2004), «Corporate values and Corporate Governance», Corporate Governance, Bradford, 4 (4), pp.29-46.
- TILLEY F. (1999), « The gap between the environmental attitudes and the environmental behaviour of small firms», Business Strategy and the Environment, n° 8, p. 238-248
- TORRES O., (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », Revue Internationale PME, vol. 10, n° 2.
- TSOUKAS H., Complex knowledge, Oxford University Press, 2005, p. 380 ; Weick K. E., « Theory Construction as Disciplined Reflexivity : Tradeoffs in the 90's », Academy of Management Review, 24/4, 1999, p. 797-806 ; Yanow D., Schwartz-Shea P. (éd.), Interpretation and method. Empirical research methods and the interpretive turn, London, Sharpe, 2006.
- VAN DEN HOVE S., (2000), « Approches participatives pour la gouvernance en matière de développement durable : une analyse en termes d'effets », Cahier du C3ED, Université de Versailles – St. Quentin-en-Yvelines, p. 4
- VERNON J., S. ESSEX, D. PINDER and K. CURRY, (2003), « The 'greening' of tourism micro-business : outcomes of focus group investigation in south east Cornwall», Business Strategy and the Environment, vol. 12, p. 49-69.
- VERNON J., S. ESSEX, D. PINDER and K. CURRY., (2003), « The 'greening' of tourism micro-business : outcomes of focus group investigation in south east Cornwall», Business Strategy and the Environment, vol. 12, p. 49-69
- VILLETTE M. (2002), "les bons principes ne servirent jamais aux circonstances défavorables", le Monde, Economie, date de parution 3 décembre 2002.
- VICTOR J.C, (2008), (2008), «PRESENTATION DU DEVELOPPEMENT DURABLE», ANGATSHA, Site : <http://www.angatsha.com>

- VINCENT T. & FUSTEC A., (2005), «Le développement durable quel enjeux pour les entreprise?», Observatoire sur la responsabilité Sociétale des entreprise, Etude N°8, Juin 2007.
- VINCENT T. & FUSTEC A., (2008), «Le DD quel enjeux pour les entreprises?», Observatoire sur la RSE, Etude N°8 (juin 2008).
- VINCENT T. & FUSTEC A., (2005), «Le développement durable quel enjeux pour les entreprise?», Observatoire sur la responsabilité Sociétale des entreprise, Etude N°8, Juin 2007.
- VINCENT T., FUSTEC A., (2005), «Le DD quel enjeux pour les Entreprise?», Observatoire sur la responsabilité Sociétale des entreprise.
- VOGEL, D., (1991), "Business Ethics: New Perspectives on Old Problems", California Management Review, summer 1991, 101-117.
- WAAUB, JP, (1991), « Croissance économique et développement durable : vers un nouveau paradigme du développement », In Environnement et développement, questions éthiques et problèmes socio-politiques, Editions Fides.
- WALLEY, N., et B. WHITEHEAD, (1994), «It's not easy being green», Harvard Business Review, mai -juin, p. 46-51.
- WARTICK S. L. et COCHRAN. P. L., (1985), «The Evolution of the Corporate Social Performance Model» Academy of Management Review 10, no. 4: 758-769
- WIEDEMANN G., PERIER & LEPINEUX, (2002), « Développement durable et gouvernement d'entreprise Un dialogue prometteur », Les cahiers de l'ORSE, Editions d'Organisation.
- Wiedemann -Goiran et alii, 2003, p. 113 ; ORSE, 2003.
- WILLARD B., 2010, «L'avantage du développement durable», RBC Banque royale - Canada.
- WOOD D., (1991), « Corporate social performance revisited », Academy of Management Review, 16, 1991.
- WOOT P., (2004), « Responsabilité sociale de l'Entreprise : Faut-il enchaîner Prométhée ? », Paris, Editions Economica, 208.
- WU Y., HUANG S., KUO L., WU, W., (2010), «Management Education for Sustainability : A web-based content Analysis», Academy of Management Learning and Education, Vol. 9, Nr. 3, 520-531
- YVES EVRARD, BERNARD PRAS et ELYETTE ROUX., (1997), «Market, Etudes et recherches en marketing : Fondements et méthodes ». Edition Nathan. Paris.

Sites Web :

N°	URL	Descriptions
1	www.accountability.org	Institute for Social and Ethical AccountAbility
2	www.actu-environnement.com	Actualités environnement et développement durable
3	www.agilitylogistics.com	Agility figure parmi les fournisseurs de services de logistique intégrée leaders avec plus de 22 000 employés répartis dans 550 agences et 100 pays.
4	www.angatsha.com	Société d'audit, de formation et de conseil depuis 2008, expert Qualité, Santé Sécurité au Travail, Environnement, Énergie, Développement Durable
5	www.archimedia.ma	Archimedia est un éditeur marocain spécialisé, plurimédia et indépendant. ... Elle publie régulièrement A+E Architecture et Environnement Chantiers du Maroc.
6	www.banquemondiale.org	La banque mondiale
7	www.bmcebank.ma	Banque marocaine du commerce extérieur
8	www.bmcecapitalbourse.com	Un portail de gestion des transactions en ligne pour les clients, particuliers et entreprises de BMCE Bank
9	www.brodhag.org	Le site personnel de Christian Brodhag sur le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises. RSE, SD 21000, ISO 26000,
10	www.cbsr.ca	Revue scientifique canadienne spécialisée en Développement Durable
11	www.cdg.ma	Caisse de dépôt et et Gestion
12	www.cdvm.gov.ma	Le Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières au MAROC
13	www.cepaa.org	La CEPAA est une Compagnie d'Experts Judiciaires en activités agricoles agro-alimentaires, horticoles et vétérinaires, pollution, dépollution...
14	www.cgem.ma	Confédération générale des entreprises du Maroc
15	www.cjdes.org	Le Centre des Jeunes, des Dirigeants, des acteurs, de l'Économie Sociale

N°	URL	Descriptions
16	www.clubfrancemaroc.com	Réseau numérique des étudiants et diplômés marocains de l'enseignement supérieur français.
17	www.clubofrome.org	Le Club de Rome THE CLUB OF ROME : un groupe de réflexion réunissant des scientifiques, des économistes, des fonctionnaires nationaux et internationaux.
18	www.cnil.fr	Commission nationale de l'informatique et des libertés en France
19	www.diplomatie.gouv.fr	Ministère des affaires étrangères et du Développement International Français
20	www.donnees.banquemondiale.org	Les données ouvertes de la Banque mondiale : un accès gratuit et libre à des statistiques ... Données sur la malnutrition au niveau infranational
21	www.electre.com	Produit les outils d'information de référence des professionnels du livre. Constitue, également une base bibliographique de référence,
22	www.emergence.gov.ma	Pacte national pour l'émergence industrielle 2009-2015
23	www.enactus.org	Enactus est une ONG créée en 1975 aux États-Unis, elle constitue une communauté d'étudiants et de leaders du monde académique et économique qui s'engage à utiliser l'entrepreneuriat social, à travers des événements, des formations et des concours nationaux et internationaux.
24	www.environnement.gov.ma	Ministère délégué auprès du Ministre de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement chargée de l'Environnement au Maroc
25	www.equator-principles.com	LES PRINCIPES DE L'ÉQUATEUR
26	www.equipementtransport.gov.ma	Ministère des équipements et des transports au Maroc
27	www.escdijon.com	Site officiel du Groupe ESC Dijon Bourgogne : École Supérieure de Commerce de Dijon

N°	URL	Descriptions
28	www.etudiant.ma	Le portail de l'étudiant marocain vous propose des articles, actualités pour les jeunes au Maroc ou à l'étranger
29	www.eurosif.org	European Sustainable Investment Forum
30	www.finances.gov.ma	Ministère de l'économie et des finances Marocain
31	www.gestion-attentive.com	Site dédié à la RSE et la gouvernance des organisations
32	www.globalreporting.org	Lignes directrices pour le reporting développement durable
33	www.groupe.afnor.org	L'association AFNOR et ses filiales constituent un groupe international au services: Normalisation, Certification, Edition et Formation
34	www.holcim.co.ma	Le groupe HOLCIM, est l'un des plus importants cimentiers au Maroc
35	www.iccwbo.org	L'organisation mondiale des entreprises
36	www.ifc.org	International Finance Corporation
37	www.ilo.org	International Labour Organization (ILO)
38	www.indh.gov.ma	Initiative Nationale de Développement Humain au Maroc
39	www.interscience.wiley.com	International scientific, technical, medical, and scholarly publishing business of John Wiley & Sons
40	www.iso.org	Organisation internationale de normalisation
41	www.it.ma	le portail spécialisé dans les technologies de l'information au Maroc
42	www.iucn.org	Union internationale pour la conservation de la nature
43	www.jeunesdirigeants.fr	Site dédiés aux jeunes dirigeants
44	www.lafinancepourtous.com	La finance pour tous
45	www.leconomiste.com	L'hebdomadaire économique Marocain l'économiste
46	www.lesphinx-developpement.fr	Progiciel des traitements statistiques

N°	URL	Descriptions
47	www.logistiqueconseil.org	Logistique Conseil
48	www.map.ma	Agence marocaine de presse
49	www.massolia.ma	Communauté en ligne dédiée aux technologies vertes et à l'environnement au Maroc
50	www.novethic.fr	Centre de ressources sur RSE et l'ISR
51	www.ocpgroup.ma	Office Chérifien de phosphate Marocain
52	www.oecd.org	Organisation de coopération et de développement économiques
53	www.orse.org	Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des entreprises
54	www.planetfinancegroup.org	Groupe Planète Finance
55	www.pmi.org	Project Management Institute
56	www.samir.ma	Société anonyme marocaine de l'industrie du raffinage
57	www.springerlink.com	Base de données multidisciplinaire diffusant le texte intégral de plus de 1200 périodiques courants et de plusieurs dizaines de périodiques...
58	www.stopcorruption.ma	Site officiel de lutte contre la corruption au Maroc
59	www.strategie-aims.com	Association Internationale de Management Stratégique
60	www.techniques-ingenieur.fr	Portail des articles scientifique technique d'ingénieur
61	www.themavision.fr	Portail d'identification et de décryptage des marchés à fort potentiel dans l'alimentaire, le commerce, les éco-activités, la logistique, la mobilité, les services.
62	www.un.org	Organisation des Nations Unies
63	www.unep.org	Programme des Nations Unies pour l'environnement
64	www.unhchr.ch	Haut-Commissariat aux droits de l'homme (suisse)

N°	URL	Descriptions
65	www.vigeo.com	Expert européen de l'analyse, de la notation et de l'audit-conseil des organisations
66	www2.ademe.fr	Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie
67	www.v1.agora21.org	site francophone consacré au développement durable
68	www.pactemondial.org	Site officiel du pacte mondial, Réseau France

Table des matières

Remerciements	4
Dédicaces.....	5
Sommaire	6
Liste des acronymes	8
Introduction Générale.....	9
CHAPITRE PRELIMINAIRE : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	18
S1 : Le cadre conceptuel et analytique du projet de recherche.....	18
S1.1 : La genèse du projet	18
S1.1.1 : Généralités sur le thème	18
S1.1.1.1 : Le développement durable au Maroc : un chantier de longue haleine.....	18
S1.1.1.2 : Panorama des écrits des auteurs sur le DD comme levier à la PG	19
S1.1.1.3 : Enchaînement d'arguments	23
S1.1.2 : Justification du choix du sujet et motivations	24
S1.2 : Les fondements généraux et spécifiques de la recherche.....	24
S1.2.1 : Logique, épistémologie et méthodologie	24
S1.2.1.1 : La forme du raisonnement adopté dans le projet de recherche.....	24
S1.2.1.2 : Paradigme de recherche	25
S1.2.1.3 : Méthodologie de recherche.....	30
S1.2.1 : Identification et formulation du problème	31
S1.2.1.1 : Questions de recherche	32
S1.2.1.2 : Énoncé des objectifs de recherche	32
S1.2.1.3 : Formulation des hypothèses	33
S2 : Le cadre empirique de la recherche	34
S2.1 : Présentation de la méthode de recherche et des instruments de collecte des données	34
S2.1.1 : Présentation de la méthode de recherche	34
S2.1.1.1 : La recherche exploratoire	35
S2.1.1.2 : La recherche descriptive	35

S2.1.1.3 : La recherche causale.....	36
S2.1.2 : Présentation des méthodes de collecte de données	37
S2.1.3 : Pré test du questionnaire à travers une mini enquête	40
S2.2 : Plan d'échantillonnage et analyse du questionnaire.....	40
S2.2.1 : Constitution de l'échantillon d'analyse.....	40
S2.2.2 : Définition de la méthode d'échantillonnage	41
S2.2.3 : Constitution de l'échantillon de l'étude empirique	43
S2.3 : Analyse du questionnaire	47
S2.3.1 : Définition des objectifs du questionnaire.....	47
S2.3.2 : Analyse du contenu du questionnaire.....	49
S2.3.2.1 : Présentation de la première partie : Identification de l'interviewer.....	49
S2.3.2.2 : Présentation de la deuxième partie : adopte – T – on le « DD » ?.....	52
S2.3.2.3 : Présentation de la troisième partie : Les Freins d'adoption du « DD »	57
S2.3.2.4 : Question ouverte : AVIS D'EXPERT	58
S2.3.3 : Administration du questionnaire	58
PARTIE I : LA RELATION DEVELOPPEMENT DURABLE ET RSE DANS LES ENTREPRISES MAROCAINES.....	63
Chapitre 1 : Le Développement Durable : vers une approche intégrée de mise en place	63
I.2.1 : Le concept Développement Durable	63
I.2.1.1 : L'histoire de développement.....	63
I.2.1.1.1 : Les racines historiques du développement durable : conceptions et pratiques.....	64
I.2.1.1.2 : Les revendications originaires à l'apparition du DD	64
I.2.1.1.3 : L'émergence du développement durable	65
I.2.1.1.4 : De la croissance économique au développement durable	67
I.2.1.1.5 : Prise de conscience des enjeux écologiques et humains : les dates clés.....	68
I.2.1.2 : Les enjeux du DD	72
I.2.1.2.1 : La genèse du DD	72
I.2.1.2.1.1 : Le projet politique du DD	72
I.2.1.2.1.2 : Les intentions managériales du DD.....	73

I.2.1.2.2 : Les définitions du DD.....	73
I.2.1.2.3 : Les piliers du DD.....	79
I.2.1.2.4 : Développement durable : différentes interprétations et représentations.....	80
I.2.1.2.4.1 : Les principes du développement durable	80
I.2.1.2.4.2 : Les objectifs du développement durable.....	81
I.2.1.2.4.3 : Les moyens du développement durable	82
I.2.1.2.5 : Les multiples dimensions du Développement durable	83
I.2.1.2.5.1 : L'intégration des dimensions.....	84
I.2.1.2.5.2 : L'approche gagnant-perdant	85
I.2.1.2.5.3 : L'approche gagnant-gagnant	85
I.2.1.2.5.4 : L'approche mixte.....	86
I.2.1.2.6 : Les véritables enjeux du DD aux entreprises	87
I.2.1.2.6.1 : Enjeux externes	87
I.2.1.2.6.2 : Enjeux Internes.....	89
I.2.1.2.6.2.1 : Améliorer les relations avec les partenaires sociaux.....	89
I.2.1.2.6.2.2 : accroître la performance des entreprises	91
I.2.1.2.6.2.3 : Augmenter la pérennité des entreprises	92
I.2.1.2.6.2.4 : Développer des facteurs de compétitivités et d'opportunités	93
I.2.1.3 : Les outils du DD	98
I.2.1.3.1 : Au niveau international	98
I.2.1.3.1.1 : les principes.....	98
I.2.1.3.1.1.1 : Le Global Compact de l'ONU.....	98
I.2.1.3.1.1.2 Les principes directeurs de l'OCDE	100
I.2.1.3.1.1.3 : La déclaration de principes tripartite de l'OIT	102
I.2.1.3.1.2 : les plans d'action.....	102
I.2.1.3.1.2.1 : L'agenda 21 du sommet de RIO.....	102
I.2.1.3.1.2.2 : Le plan d'action du sommet de Johannesburg.....	102
I.2.1.3.1.3 : Le Reporting.....	103
I.2.1.3.1.4 : Les normes	103

I.2.1.3.1.4.1 : Les Normes ISO.....	103
I.2.1.3.1.4.2 : La norme SA 8000.....	105
I.2.1.3.1.4.3 : La norme AA 1000	106
I.2.1.3.1.4.4 : Les codes de conduite	106
I.2.1.3.1.5 : La notation sociétale des entreprises	107
I.2.1.3.2 : Au niveau Européen	107
I.2.1.3.2.1 : Les Conseils Européens de Lisbonne et de Göteborg	107
I.2.1.3.2.2 : Le livre vert	108
I.2.1.3.2.3 : Le Forum plurilatéral européen.....	108
I.2.1.3.2.4 : L'Alliance européenne pour la responsabilité sociale des entreprises.....	108
I.2.1.3.2.5 : Le reporting.....	108
I.2.1.3.2.6 : La norme EMAS	109
I.2.1.3.3 : En France.....	110
I.2.1.3.3.1 : Stratégie Nationale de Développement Durable	110
I.2.1.3.3.2 : Le reporting.....	111
I.2.1.3.3.2.1 : LA LOI NRE.....	111
I.2.1.3.3.2.2 : LE BILAN SOCIAL	111
I.2.1.3.3.3 : La normalisation française : SD 21000	112
I.2.1.4 : Le DD et la création de la valeur (Goodwill).....	113
I.2.1.4.1 : Le goodwill prend de plus en plus de l'ampleur.....	113
I.2.1.4.2 : Définition.....	115
I.2.1.4.3 : Un enjeu de plus en plus prégnant : La réputation et le Goodwill.....	117
I.2.1.4.4 : Une entreprise « Responsable » n'est pas nécessairement Rentable.....	119
I.2.2 : La RSE, la main du DD aux entreprises	120
I.2.2.1 : Historique et évolution de la RSE : un début de l'Amérique du Nord.....	120
I.2.2.2 : La RSE : un concept " flottant "	122
I.2.2.3 : Définitions de la RSE proposées par les auteurs.....	124
I.2.2.4 : Définitions de la RSE proposées par les organismes internationaux	125
I.2.2.5 : L'enjeu de la démarche RSE.....	126

I.2.2.6 : Normes et pratiques menant à la RSE.....	127
I.2.2.6.1 : Normes internationales relatives à la RSE.....	127
I.2.2.6.1.1 : Le Pacte mondial (Global Compact).....	128
I.2.2.6.1.2 : Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales	130
I.2.2.6.1.3 : La Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail.....	132
I.2.2.6.1.4 : Les critères de performance de l'IFC et principes de l'Équateur	132
I.2.2.6.1.5 : Les principes de l'Équateur.....	133
I.2.2.6.1.6 : Les Normes ISO pour l'amélioration de la RSE	134
I.2.2.6.1.7 : La norme sociale de la responsabilité SA 8000	134
I.2.2.6.2 : Pratiques menant vers la RSE.....	135
I.2.2.6.2.1 : Les Labels et codes de conduite.....	135
I.2.2.6.2.2 : « Audit » en RSE.....	136
I.2.2.6.2.3 : « Reporting » en RSE.....	137
I.2.2.7 : Typologie des théories explicatives de la RSE	137
I.2.2.7.1 : Théories liées RSE.....	137
I.2.2.7.1.1 : Les différentes phases d'élaboration théorique et conceptuelle de la RSE	137
I.2.2.7.1.2 : Les différents types de théories fondatrices à la RSE	138
I.2.2.7.1.3 : La théorie des parties prenantes	139
I.2.2.7.2 : RSE et principe de résultat : le Triple Bottom Line	142
I.2.2.7.3 : RSE et principes de responsabilité et de réactivité (Responsiveness)	143
I.2.2.7.1.1 : La Corporate Social Responsibility (CSR ₁)	144
I.2.2.7.1.2 : La Corporate Social Responsiveness (CSR ₂).....	144
I.2.2.8 : Les limites de la notion de RSE	145
I.2.2.9 : Investissement Socialement Responsable (ISR)	149
I.2.2.9.1 : Historique de l'ISR	149
I.2.2.9.2 : Formes de l'ISR	150
I.2.2.9.3 : Les approches du processus de décision de l'ISR ?.....	150
I.2.2.9.4 : Les acteurs l'ISR	151

I.2.2.9.5 : Le marché de l'ISR.....	151
I.2.2.9.5.1 : Le marché d'ISR dans le monde	151
I.2.2.9.5.2 : Le marché européen	153
I.2.2.9.5.3 : Le marché français	154
I.2.2.9.5.4 : Le marché Marocain.....	155
I.2.2.9.6 : Les enjeux de l'ISR et ses perspectives.....	157
I.2.3 : Le Développement Durable appliqué aux Entreprises.....	157
I.2.3.1 : Les grandes firmes	158
I.2.3.2 : Les petites et moyennes entreprises (PME)	160
I.2.3.3 : L'entreprise et ses parties prenantes	162
I.2.3.3.1 : Les parties prenantes	162
I.2.3.3.2 : Typologies des parties prenantes	163
Chapitre 2 : LA RSE AU MAROC : UN PHENOMENE EN PLEIN ESSOR.....	169
I.2.1 : La situation du Maroc en matière de RSE	169
I.2.1.1 : Les Approches de Développement au Maroc	170
I.2.1.1.1 : Approche institution ou Agence	170
I.2.1.1.2 : l'Approche INDH.....	171
I.2.1.2 : La réglementation publique	171
I.2.1.2.1 : L'environnement	171
I.2.1.2.2 : Le travail.....	172
I.2.1.2.3 : Les droits de la personne	173
I.2.1.2.4 : Normes marocaines	174
I.2.1.3 : Les obstacles à la RSE au Maroc	174
I.2.2 : Les dispositifs de la RSE au MAROC	176
I.2.2.1 : L'implication de la CGEM (patronat marocain) au plan de la RSE : le Label CGEM et la charte de responsabilité sociale	176
I.2.2.1.1 : L'approche RSE par la CGEM – Maroc	176
I.2.2.1.2 : Les aspects relatifs au travail.....	177
I.2.2.1.2.1 : Le dialogue social.....	177

I.2.2.1.2.2 : L'éradication du travail forcé et du travail des enfants.....	178
I.2.2.1.2.3 : L'égalité et la non-discrimination dans le travail.....	179
I.2.2.1.2.4 : La santé au travail	181
I.2.2.1.2.5 : La formation et le développement des compétences	182
I.2.2.2 : Une initiative sectorielle : le label « fibre citoyenne » dans le secteur textile	183
I.2.3 : Les Instruments et expériences de la RSE au MAROC	184
I.2.3.1 : Les pratiques et les instruments de la RSE et L'ISR au Maroc	184
I.2.3.1.1 : La stratégie nationale de la gestion énergétique	184
I.2.3.1.2 : La lutte contre la corruption	185
I.2.3.1.3 : La formation pour la croissance verte	186
I.2.3.1.4 : Développement des infrastructures d'accueil des entreprises « durables».....	187
I.2.3.2 : Quelques expériences phares des grands groupes Marocains dans la RSE	188
I.2.3.2.1 : BMCE BANK.....	188
I.2.3.2.1.1 : La démarche RSE de BMCE BANK	188
I.2.3.2.1.2 : Les dates clés du développement durable	189
I.2.3.2.1.3 : Fondation BMCE Bank.....	190
I.2.3.2.1.4 : Gestion des Risques Sociaux & Environnementaux	191
I.2.3.2.1.5 : Produits Verts.....	192
I.2.3.2.1.6 : Environnement	193
I.2.3.2.1.7 : Employeur Responsable.....	194
I.2.3.2.1.8 : Dialogue Social	194
I.2.3.2.1.9 : la Formation	195
I.2.3.2.1.10 : Santé et Sécurité.....	195
I.2.3.2.1.11 : Mécénat & Citoyenneté.....	196
I.2.3.2.1.12 : Entrepreneuriat Social, Jeunesse & Emploi	197
I.2.3.2.2 : Le groupe OCP	198
I.2.3.2.2.1 : OCP Skills.....	199
I.2.3.2.2.2 : Mine verte	199
I.2.3.2.2.3 : Ville verte.....	199

I.2.3.2.2.4 : OCP Innovation Fund for Agriculture.....	199
I.2.3.2.2.5 : Institut de Promotion Socio-Educative.....	200
I.2.3.2.3 : Le groupe HOLCIM	200
I.2.3.2.3.1 : L'engagement environnemental.....	200
I.2.3.2.3.2 : Responsabilité sociale	201
I.2.3.2.3.3 : Responsabilité sociétale	202
I.2.3.2.3.4 : Holcim Foundation for Sustainable Construction	202
I.2.3.2.3.5 : Holcim Awards competition	202
I.2.3.2.4 : La caisse de dépôt et de gestion (CDG).....	203
I.2.3.2.5 : Société anonyme marocaine de l'industrie du raffinage (SAMIR)	204
PARTIE II : LA PERFORMANCE GLOBALE ET LE DEVELOPPEMENT DURABLE CHEZ LES PRESTATAIRES LOGISTIQUES MAROCAINS	208
Chapitre 1 : la performance globale et les enjeux du secteur de la logistique au Maroc.....	208
II.1.1 : La Performance globale : une recherche d'équilibre entre les performances économiques, sociales et environnementales	208
II.1.1.1 : Le concept " performance "	208
II.1.1.1.1 : Définition et problématique de la performance.....	208
II.1.1.1.1.1 : La performance : Un concept polysémique	209
II.1.1.1.1.2 : Essai de définition de " la performance"	210
II.1.1.1.1.2.1 : L'approche financière de la performance	210
II.1.1.1.1.2.2 : L'approche sociale de la performance	212
II.1.1.1.1.2.3 : L'approche environnementale de la performance	212
II.1.1.1.1.2.4 : L'approche globale de la performance	214
II.1.1.1.2 : Les leviers de performance dans le management de l'organisation	215
II.1.1.1.2.1 : Le pilotage de l'organisation.....	215
II.1.1.1.2.1.1 : Les indicateurs de pilotage	216
II.1.1.1.2.1.2 : Les acteurs de pilotage de la performance.....	216
II.1.1.1.2.1.3 : les outils adaptés au pilotage de la performance	217
II.1.1.1.2.2 : La prise de décision	221
II.1.1.1.2.3 : La conduite du changement	221

II.1.1.1.2.4 : Le management transversal.....	222
II.1.1.2 : La relation "performance globale" et " DD " dans les entreprises.....	223
II.1.1.2.1 : Pourquoi la préoccupation d'une performance globale ?.....	223
II.1.1.2.1.1 : La performance globale, expression du développement durable	224
II.1.1.2.1.2 : Le problème de la qualité de l'évaluation de la performance globale	225
II.1.1.2.2 : Comment mesurer la performance globale ?.....	225
II.1.1.2.2.1 : Les outils de mesure actuellement disponibles	226
II.1.1.2.2.1.1 : Les évolutions du Balanced Scorecard (BSC).....	229
II.1.1.2.2.1.2 : outils créateurs de sens et susceptibles de contribuer aux évolutions de la GE : l'exemple du Prisme de Performance	231
II.1.1.2.2.1.3: Le Triple Bottom Line reporting (TBL)	232
II.1.1.2.2.1.4 : Le reporting de la GRI.....	234
II.1.1.2.2.2 : L'approche conventionnaliste pour la mesure de la performance globale.....	237
II.1.1.2.3 : Mesure de la PG à partir des Tableaux de bord.....	238
II.1.1.2.3.1 : La démarche d'élaboration d'un Tableau de Bord DD	239
II.1.1.2.3.2 : La présentation du Tableau de Bord DD	239
II.1.2 : Etat des lieux et enjeux du secteur du transport et logistique au Maroc.....	240
II.1.2.1 : Le contexte du secteur de Transport et de la logistique au Maroc.....	240
II.1.2.1.1 : L'évolution de la logistique au Maroc	240
II.1.2.1.2 : Les infrastructures au Maroc.....	242
II.1.2.1.2.1 : Le réseau routier	242
II.1.2.1.2.2 : Le réseau ferroviaire	242
II.1.2.1.2.3 : Le transport maritime.....	242
II.1.2.1.2.4 : Les infrastructures logistiques	243
II.1.2.1.2.4.1 : Les infrastructures logistiques	243
II.1.2.1.2.4.2 : Panorama des grands projets logistique au Maroc	244
II.1.2.1.3 : Evolution des réformes de transport au Maroc	246
II.1.2.1.3.1 : Situation du secteur avant la reforme.....	247
II.1.2.1.3.2 : Objectifs de la reforme.....	247

II.1.2.1.3.3 : Mise en œuvre de la reforme	248
II.1.2.2 : Etat de lieux du secteur de transport et de la logistique au Maroc	249
II.1.2.2.1 : Etat de lieux des différents modes de transport au Maroc.....	249
II.1.2.2.1.1 : Des freins au développement du transport routier des marchandises	250
II.1.2.2.1.2 : Etat de lieux du secteur de transport Maritime au Maroc	250
II.1.2.2.1.3 : Etat de lieux du secteur de transport ferroviaire au Maroc	251
II.1.2.2.1.4 : Etat de lieux du secteur de transport aérien au Maroc	252
II.1.2.2.1.5 : Le transport intermodal est encore peu développé.....	252
II.1.2.2.1.6 : Une intensité concurrentielle relativement faible	253
II.1.2.2.2 : Les réformes du transport des marchandises.....	255
II.1.2.2.2.1 : Vers la libéralisation du transport routier	255
II.1.2.2.2.2 : Réformer le transport maritime pour augmenter sa compétitivité	256
II.1.2.2.3 : Etat de lieux du secteur de la logistique au Maroc	258
II.1.2.2.3.1 : L'offre des services logistiques et opérateurs logistiques.....	258
II.1.2.2.3.1.1 : Zones franches d'exportation	258
II.1.2.2.3.1.2 : Répartition des ZFE.....	259
II.1.2.2.3.2 : Les problèmes institutionnels et réglementaire du secteur Logistique Marocain	259
II.1.2.3 : les enjeux du secteur de transport et de la logistique au Maroc.....	260
II.1.2.3.1 : L'Enjeu économique.....	260
II.1.2.3.1.1 : L'enjeu de maturité de l'offre commerciale (prestations) dans le secteur de transport et logistique au Maroc	260
II.1.2.3.1.2 : L'enjeu de la performance logistique (rentabilité et compétitivité des prix) dans le secteur de transport et logistique au Maroc	261
II.1.2.3.2 : L'Enjeu technique et technologique	262
II.1.2.3.2.1 : L'enjeu des ressources matérielles dans le secteur de Transport et Logistique au Maroc.....	262
II.1.2.3.2.2 : L'enjeu des TIC dans le secteur de Transport et Logistique au Maroc	264
II.1.2.3.2.2.1 : Le Marché fleurissant des TIC dans le secteur de Transport & Logistique au Maroc	265

II.1.2.3.2.2.2 : Des freins majeurs au développement des TIC dans le secteur de Transport & Logistique au Maroc	266
II.1.2.3.3 : L'Enjeu de développement durable	266
II.1.2.3.3.1 : L'enjeu du capital humain dans le secteur de Transport et Logistique au Maroc	266
II.1.2.3.3.2 : L'enjeu environnemental dans le secteur de Transport et Logistique au Maroc	267
II.1.2.3.3.2.1 : Un état de lieux critique.....	267
II.1.2.3.3.2.2 : Méthodes vertes et inclusives appliquées à l'économie brune	269
II.1.2.3.3.3 : L'enjeu de la gouvernance dans le secteur de Transport et Logistique au Maroc	271
II.1.2.3.3.3.1 : Agence Marocaine pour le Développement de la Logistique et Observatoire de la compétitivité logistique	273
II.1.2.3.3.3.2 : Pilotage et suivi du plan d'action de la nouvelle stratégie logistique	274
II.1.2.4 : Le contrat-programme logistique Marocain 2015 : La stratégie nationale pour le développement de la compétitivité logistique	274
II.1.2.4.1 : Préambule.....	274
II.1.2.4.2 : Cadrage stratégique de l'action du secteur de Transport & Logistique Marocain	275
II.1.2.4.3 : Objectifs et axes de la stratégie nationale pour le développement de la compétitivité logistique.....	277
II.1.2.4.3.1 : Objectifs et impacts généraux de la nouvelle stratégie :	278
II.1.2.4.3.2 : Axes de la stratégie	279
Chapitre 2 : Les pratiques de DD/RSE chez les prestataires logistiques Marocains	280
II.2.1 : Analyse des données & Discussion des résultats de la recherche	280
II.2.1.1 : Analyse des données.....	280
II.2.1.1.1 : Traitement des données statistiques	280
II.2.1.1.1.1 : Présentation des logiciels de traitement des données.....	281
II.2.1.1.1.1.1 : Le Sphinx.....	281
II.2.1.1.1.1.2 : SPSS	282
II.2.1.1.1.2 : Présentation des éléments d'analyse à travers la méthode descriptive	282
II.2.1.1.2 : Présentation de l'analyse des résultats de l'analyse du tri à plat	283

II.2.1.1.2.1 : Profil des entreprises sondées	284
II.2.1.1.2.1.1 : Identification des entreprises enquêtées	284
II.2.1.1.2.1.2 : Profil du dirigeant principal.....	291
II.2.1.1.2.1.3 : Organisation interne	291
II.2.1.1.2.1.4 : Système d'information	293
II.2.1.1.2.1.5 : Stratégie d'entreprise/Stratégie logistique	294
II.2.1.1.2.2 : Le développement durable auprès des entreprises enquêtées	297
II.2.1.1.2.2.1 : Le concept du développement durable	298
II.2.1.1.2.2.2 : L'aspect sociétal.....	308
II.2.1.1.2.2.3 : L'aspect économique et financier	320
II.2.1.1.2.2.4 : L'aspect environnemental	324
II.2.1.1.2.2.4 : Freins à l'adoption du développement durable dans les entreprises sondées	330
II.2.1.1.3 : Présentation de l'analyse des résultats de l'analyse du tri croisé	331
II.2.1.1.3.1 : Variables croisées relatives à l'adoption du DD/RSE comme levier à la performance Globale	331
II.2.1.1.3.1.1 : Croisement de la variable « Adoption du DD » et « les performances »	331
II.2.1.1.3.1.2 : Croisement de la variable « Adoption du DD » et « l'évolution du CA»	332
II.2.1.1.3.1.3 : Croisement de la variable « Adoption du DD » et « l'évolution des dépenses»	334
II.2.1.1.3.1.4 : Croisement de la variable « Adoption du DD » et « Amélioration du Goodwill».....	337
II.2.1.1.3.2 : Variables croisées relatives aux freins d'adoption du DD	339
II.2.1.1.3.2.1 : Raisons de la non adoption du développement durable- Taux d'encadrement	339
II.2.1.1.3.2.2 : Raisons de la non adoption du développement durable- Capital.....	339
II.2.1.1.3.2.3 : Raisons de la non adoption du développement durable- Chiffres d'affaires	340
II.2.1.1.3.2.5 : Raisons de la non adoption du développement durable- Catégorie d'entreprise	340

II.2.1.1.3.2.6 : Obstacles rencontrés lors de la mise en place du développement durable	341
II.2.1.2 : Discussion des résultats de la recherche	341
II.2.1.2.1 : Explication des relations entre les variables.....	342
II.2.1.2.1.1 : Identification des entreprises enquêtes	342
II.2.1.2.1.1.1 : Fiches signalétiques.....	342
II.2.1.2.1.1.2 : Profil du dirigeant principal.....	343
II.2.1.2.1.1.3 : Organisation interne	344
II.2.1.2.1.1.4 : Organisation interne	344
II.2.1.2.1.1.5 : Stratégie d'entreprise/Stratégie logistique	345
II.2.1.2.1.2 : Le développement durable auprès des entreprises enquêtées	347
II.2.1.2.1.2.1 : Le concept du développement durable	347
II.2.1.2.1.2.2 : L'aspect sociétal.....	350
II.2.1.2.1.2.3 : L'aspect économique et financier	353
II.2.1.2.1.2.4 : L'aspect environnemental	355
II.2.1.2.1.3 : Freins à l'adoption du développement durable dans les entreprises sondées .	356
II.2.1.2.2 : Discussion et validation des hypothèses	358
II.2.1.2.2.1 : Le niveau de maturité en DD/RSE chez les entreprises engagées	358
II.2.1.2.2.2 : Dilemme : Expression favorable dans le DD/RSE versus Un engagement indécis	360
II.2.1.2.2.3 : Les freins à l'engagement confirmé en DD/RSE.....	360
II.2.1.2.2.4 : Validation des hypothèses.....	362
II.2.1.2.2.4.1 : la première hypothèse.....	362
II.2.1.2.2.4.1 : la seconde hypothèse	365
II.2.1.2.3 : Vers un modèle d'un management spécifique optimal d'intégration du DD chez les prestataires logistiques	368
II.2.2 : Le DD comme levier à la PG à travers un Management spécifique : Quel modèle conceptuel pour les Entreprises Marocaines ?	370
II.2.2.1 : Le cadre du management de projet de mise en place de la démarche DD chez les prestataires logistiques Marocains.....	370

II.2.2.1.1 : La démarche PMP : un cadrage parfait pour le modèle conceptuel	371
II.2.2.1.1.1 : Le management de projet.....	371
II.2.2.1.1.2 : Relations entre management de projet, management de programme et management de portefeuille.....	373
II.2.2.1.1.3 : Les acteurs du projet	376
II.2.2.1.1.3.1 : Bureau des projets	376
II.2.2.1.1.3.2 : Le chef de projet.....	376
II.2.2.1.2 : Cycle de vie du projet et organisation	377
II.2.2.1.2.1 : Le cycle de vie du projet—Vue d’ensemble	377
II.2.2.1.2.2 : Les parties prenantes.....	379
II.2.2.1.2.2.1 : Identification de toutes les parties prenantes impliquées dans le projet DD/RSE d’entreprise.....	380
II.2.2.1.2.2.2 : définition et Identification des attributs.....	387
II.2.2.1.2.2.3 : Présentation de la grille de classement des PP dans le projet DD/RSE..	388
II.2.2.1.2.2.3 : Rôles et responsabilités des PP et leur impact sur la promotion et la facilitation du DD/RSE	390
II.2.2.1.2.2.4 : Interaction de flux et relations entre les PP dans la promotion et la facilitation de la mise en œuvre du DD/RSE.....	392
II.2.2.1.2.3 : Les influences organisationnelles sur le management de projet	394
II.2.2.1.2.3.1 : systèmes d’organisation.....	394
II.2.2.1.2.3.2 : Les cultures et les styles organisationnels	394
II.2.2.1.2.3.3 : La structure organisationnelle.....	395
II.2.2.1.2.3.4 : Actifs organisationnels	395
II.2.2.2 : Le modèle conceptuel de mise en place du DD chez les entreprises Marocaines selon un mode de management spécifique.....	398
II.2.2.2.1 : Le schéma global.....	398
II.2.2.2.1.1 : Les origines conceptuelles du modèle	398
II.2.2.2.1.1.1 : La performance globale selon (Reynaud E., 2003),	398
II.2.2.2.1.1.2 : Les leviers pour accroître la performance	399
II.2.2.2.1.1.3 : Le Guide de mise en place du DD - AFNOR	400

II.2.2.2.1.2 : Le modèle du management spécifique du DD	401
II.2.2.2.2 : Les démarches	407
II.2.2.2.2.1 : La démarche de mise en place du projet	407
II.2.2.2.2.2 : Méthodologie de mise en œuvre du management spécifique avec la démarche PMP	411
II.2.2.2.2.2.1 : Processus de démarrage	411
II.2.2.2.2.2.2 : Processus de planification	414
II.2.2.2.2.2.3 : Processus d'exécution.....	420
II.2.2.2.2.2.4 : Processus de surveillance et de maîtrise	426
II.2.2.2.2.2.5 : Processus de clôture.....	427
Conclusion générale	430
Bibliographies	435
Table des matières	459
Liste des figures.....	474
Liste des tableaux	478
Liste des encadrés.....	482
Annexes.....	483

Liste des figures

Figure 1 : Evolution de la disponibilité en ressources en eau (m ³ /hab/an).....	9
Figure 2 : Evolution de la facture énergétique en % du PIB ¹	9
Figure 3 : Trajectoire et faits marquants du Maroc	12
Figure 4 : Synoptique de la thèse	16
Figure 5 : La forme du raisonnement adopté dans le projet de recherche	25
Figure 6 : Schéma de la méthodologie de recherche adopté	31
Figure 7 : Les étapes de la recherche	34
Figure 8 : Les méthodes de recherche	36
Figure 9 : Répartition des entreprises opérant en Transport et Logistique par activités.....	45
Figure 10: Répartition de la population mère et échantillon par activités logistiques.....	47
Figure 11 : Présentation des taux de réponse par région économique.....	59
Figure 12 : Présentation du nombre de réponses obtenues selon les différentes techniques d'enquête utilisées	60
Figure 13 : Les dates clés de l'histoire du développement durable	69
Figure 14 : évolution du développement durable	76
Figure 15 : Les principales dimensions du développement durable.....	79
Figure 16 : schéma de la performance	91
Figure 17 : Relation entre fidélisation de la clientèle et rentabilité dans le courtage d'assurance, 1983-1988	116
Figure 18 : La politique du capital immatériel et la politique du DD selon EDVINSSON	117
Figure 19 : L'évolution conceptuelle de la RSE	138
Figure 20 : Modèle en réseau des parties prenantes en organisation.....	141
Figure 21 : Le triple bottom line	143
Figure 22 : Le modèle CSR ₁	144
Figure 23 : Evolution de l'ISR en France.....	154
Figure 24 : Cartographie des parties prenantes d'une très grande organisation	163
Figure 25 : Stakeholder configurations and associated stakeholder types	167
Figure 26 : Les différentes parties prenantes Mitchell, Agle et Wood	168
Figure 27 : Répartition du financement des Projets Verts.....	193
Figure 28 : les différentes approches de la performance	209
Figure 29 : la performance selon (Bouquin, 2004).....	211
Figure 30 : La mesure de la performance.....	211
Figure 31 : La performance globale selon (Reynaud, 2003).....	215
Figure 32 : La version du modèle « EFQM Model 2010 »	221
Figure 33 : Les trois piliers du développement durable	224
Figure 34 : Les 4 axes du tableau de bord prospectif (BSC) selon [Norton & Kaplan, 1996]	230
Figure 35 : les cinq facettes du prisme de performance	231
Figure 36 : Le modèle Triple Bottom Line	232
Figure 37 : Vue d'ensemble des six critères de durabilité de l'entreprise	233
Figure 38 : Cadre GRI pour le reporting développement durable	235

Figure 39 : Estimations des Markups par branche d'activité l'industrie	254
Figure 40 : Evolution du trafic des marchandises transportées par voie maritime sur la période 1999-2011 (en millions de tonnes)	257
Figure 41 : Etat des lieux du parc de transport routier Marocain	263
Figure 42 : La répartition du parc véhicule selon le genre	263
Figure 43 : répartition des véhicules selon leur charge utile	264
Figure 44 : Age du parc de Transport pour compte d'autrui	264
Figure 45 : les cinq axes stratégiques de la SNDCL Marocaine	275
Figure 46 : les cinq axes stratégiques de la SNDCL Marocaine	278
Figure 47 : Répartition des entreprises enquêtées par ville	284
Figure 48 : Répartition des entreprises enquêtées par activités	285
Figure 49 : Répartition des entreprises domaines d'activité par catégories	286
Figure 50: Répartition des entreprises par âges	287
Figure 51 : Répartition des entreprises par catégorie, effectifs et taux d'encadrement	287
Figure 52 : Répartition des entreprises par tranche et origine des capitaux	288
Figure 53 : Répartition des entreprises par années d'existence sur le marché	289
Figure 54 : Répartition des entreprises par Destination de la production de l'entreprise	289
Figure 55 : Répartition des entreprises par Destination de la production de l'entreprise	290
Figure 56 : Répartition des entreprises par Destination de la production de l'entreprise	290
Figure 57 : Répartition des entreprises par Destination de la production de l'entreprise	291
Figure 58 : Répartition des entreprises par Destination de la production de l'entreprise	291
Figure 59 : Répartition des entreprises par Destination de la production de l'entreprise	292
Figure 60 : Répartition des entreprises par type de certification	292
Figure 61 : Répartition des entreprises disposant un manuel de procédures	293
Figure 62 : Répartition des entreprises par utilisation des logiciels et systèmes informatiques	293
Figure 63 : Répartition des entreprises dans l'utilisation du Web	294
Figure 64 : Répartition des entreprises par objectifs poursuivis	294
Figure 65 : Répartition des entreprises par stratégies poursuivies	295
Figure 66 : Critères de performance adoptés	295
Figure 67: problématiques fortement contraignantes à l'entreprise	296
Figure 68 : Freins au développement de la logistique	296
Figure 69 : Engagement dans la démarche de DD	297
Figure 70 : Freins au développement de la logistique	298
Figure 71: Début d'adoption du DD	298
Figure 72 : Origines de la démarche de l'adoption du développement durable	299
Figure 73 : Principales améliorations	299
Figure 74 : Freins au développement de la logistique	300
Figure 75 : Impact du DD sur la performance des entreprises	301
Figure 76 : Impact du DD sur la performance des entreprises	301
Figure 77 : Contraintes pour les entreprises appliquant le DD – en Général [En%]	302

Figure 78 : Contraintes pour les entreprises appliquant le DD – Taux d’encadrement [En%].....	303
Figure 79 : Contraintes pour les entreprises appliquant le DD – capital social [En%]	303
Figure 80 : Contraintes pour les entreprises appliquant le DD – capital social [En%]	304
Figure 81 : Contraintes pour les entreprises appliquant le DD – capital social [En%]	305
Figure 82 : Contraintes pour les entreprises appliquant le DD – Chiffres d’affaires [En%]	305
Figure 83 : Freins au développement de la logistique	306
Figure 84 : Freins au développement de la logistique	307
Figure 85 : Freins au développement de la logistique	307
Figure 86 : Attention accordée lors du recrutement par les entreprises sondées	308
Figure 87 : actions de communication externe sur la RSE.....	309
Figure 88 : Communication autour des activités RSE.....	310
Figure 89 : Prédilection & intentions à la prise en compte de la RSE	310
Figure 90 : Existence de la RSE / Actions au bénéfice des employés & l’environnement	311
Figure 91 : Rôle dans le développement du tissu économique local.....	312
Figure 92 : Rôle dans le développement du tissu économique local.....	312
Figure 93 : engagement associatif et citoyen	313
Figure 94 : Type d'engagement associatif et citoyen	314
Figure 95 : rôle auprès des établissements d'enseignement et de formation	314
Figure 96 : Type d'engagement dans l'éducation et la formation	315
Figure 97 : un rôle dans les fédérations et syndicats professionnels	316
Figure 98 : Type d'engagement auprès des fédérations et syndicats professionnels	316
Figure 99 : Engagement & initiation dans des engagements citoyens ou associatifs de l’équipe de direction	317
Figure 100 : Types d'engagements citoyens ou associatifs du dirigeant	318
Figure 101 : Engagement au respect de droits de l'Homme	318
Figure 102 : Types d'engagements – respect des droits de l'Homme	319
Figure 103 : affectation des ressources humaines et financières à la gestion de l'environnement	320
Figure 104 : Affectation des ressources humaines et matérielles à la gestion de l'environnement	321
Figure 105: Allocation d’un budget aux investissements environnementaux	321
Figure 106 : Part allouée aux investissements environnementaux	322
Figure 107 : Part des satisfaits à très satisfaits – situation de l'entreprise après adoption du DD	323
Figure 108 : L'impact du DD sur le CA, les dépenses et le goodwill.....	323
Figure 109 : risques identifiés, mesurés et gérés au cas par cas.....	324
Figure 110 : Mesure des risques environnementaux	325
Figure 111 : l'analyse de l’impact environnemental et définition des plans d'actions.....	325
Figure 112 : Mesure des risques environnementaux	326
Figure 113 : Mise en place d'outils de mesure d’émission de CO2	326
Figure 114 : Intégration des salariés dans la dynamique environnementale	327
Figure 115 : Intégration des salariés dans la dynamique environnementale de l'entreprise	328
Figure 116 : communication régulière sur l'environnement auprès des parties prenantes externes	328
Figure 117: Communication sur l'environnement auprès des parties prenantes externes	329

Figure 118 : Normes et standards environnementaux – [En %].....	330
Figure 119 : Raisons de la non adoption du développement durable	330
Figure 120 : Figure des variables croisées « Adoption du DD » et « les performances »	332
Figure 121 : Figure des variables croisées « Adoption du DD » et «l'évolution du CA».....	334
Figure 122 : Figure des variables croisées « Adoption du DD » et « Evolution des dépenses ».....	336
Figure 123 : Figure des variables croisées « Adoption du DD » et « Amélioration du Goodwill»	338
Figure 124: Raisons de la non adoption du développement durable- Taux d'encadrement.....	339
Figure 125 : Raisons de la non adoption du développement durable- Capital	339
Figure 126 : Raisons de la non adoption du développement durable - Chiffres d'affaires	340
Figure 127 : Raisons de la non adoption du développement durable- Catégorie d'entreprise.....	340
Figure 128 : Obstacles rencontrés lors de la mise en place du développement durable	341
Figure 129 : Répartition du niveau de maturité en DD/RSE chez les entreprises	359
Figure 130 : Moyennes synthétiques de satisfaction des différents aspects de RSE	362
Figure 131 : Les facteurs facilitateurs et motivateurs caractérisant les prestataires logistiques engagés en DD.....	366
Figure 132 : Schéma de la méthodologie de recherche en aval.....	369
Figure 133 : Interactions entre management de portefeuille, de programme et de projet	374
Figure 134 : Niveau des coûts et des ressources humaines type au cours du cycle de vie du projet.....	378
Figure 135 : Impact des variables en fonction de la position du projet dans le temps	379
Figure 136 : Matrice de responsabilités des PP dans la promotion et la facilitation de la mise en œuvre du DD/RSE	391
Figure 137 : Les trois grandes approches du management de la performance	399
Figure 138 : Le modèle conceptuel de mise en place du DD/RSE aux entreprises (<i>schéma complet</i>).....	402
Figure 139 : Le modèle conceptuel de mise en place du DD/RSE aux entreprises (<i>Partie 1</i>)	403
Figure 140 : Le modèle conceptuel de mise en place du DD/RSE aux entreprises (<i>Partie 2</i>)	404
Figure 141 : Le modèle conceptuel de mise en place du DD/RSE aux entreprises (<i>Partie 3</i>)	406
Figure 142 : La démarche processuelle de la mise en place du DD/RSE aux entreprises.....	409
Figure 143 : Le pentacle du management spécifique pour la mise en place du DD.....	410
Figure 144 : Élaborer la charte du projet : données d'entrée et données de sortie	412
Figure 145 : Diagramme de flux des données du processus « Estimer les ressources nécessaires aux activités » ...	415
Figure 146 : Planifier les communications : données d'entrée et données de sortie	416
Figure 147 : Diagramme de flux des données du processus Planifier le management des risques	417
Figure 148 : Diagramme de flux des données du processus Planifier les approvisionnements.....	419
Figure 149 : Diagramme de flux des données du processus Gérer les attentes des parties prenantes	425

Liste des tableaux

Tableau 1 : Indicateurs de DD au Maroc depuis 1992 jusqu'au 2012.....	11
Tableau 2 : Les principes qui différencient positivisme et constructivisme.....	26
Tableau 3 : Les principes qui différencient positivisme et constructivisme (suite).....	27
Tableau 4 : Les différentes démarches de recherche.....	30
Tableau 5 : Tableau de préoccupations majeures.....	33
Tableau 6 : les variables et les indicateurs.....	33
Tableau 7 : Exemple de problématique de recherche.....	35
Tableau 8 : Les méthodes de collecte de données.....	37
Tableau 9 : Les modes de collecte de données.....	38
Tableau 10 : Les réponses obtenues par technique d'enquête.....	39
Tableau 11 : Les instruments de collecte et d'analyse de données.....	40
Tableau 12 : Nombre des entreprises opérant en Transport et Logistique par activités.....	45
Tableau 13 : Répartition de la population mère et échantillon par activités logistiques.....	46
Tableau 14 : Structure du questionnaire : Identification d'entreprise (1 ^{ère} partie).....	51
Tableau 15: Structure du questionnaire : La genèse du concept DD (2 ^{ème} partie).....	52
Tableau 16 : Structure du questionnaire : Aspect sociétal (2 ^{ème} partie) 1/2.....	53
Tableau 17 : Structure du questionnaire : Aspect sociétal (2 ^{ème} partie) 2/2.....	54
Tableau 18 : Structure du questionnaire : Aspect économique et financier (2 ^{ème} partie).....	55
Tableau 19 : Structure du questionnaire : aspect environnemental (2 ^{ème} partie) 1/2.....	56
Tableau 20 : Structure du questionnaire : aspect environnemental (2 ^{ème} partie) 2/2.....	57
Tableau 21 : Structure du questionnaire : Les Freins d'adoption du « DD » (3 ^{ème} partie).....	57
Tableau 22 : Présentation des avantages et inconvénients des différentes techniques d'enquête.....	58
Tableau 23 : Présentation des taux de réponse par région économique.....	59
Tableau 24 : Présentation du nombre de réponses obtenues selon les différentes techniques d'enquête utilisées.....	60
Tableau 25 : De la croissance économique au développement durable.....	68
Tableau 26 : Premières conventions environnementales internationales.....	72
Tableau 27 : Cartographie de la définition de développement durable.....	75
Tableau 28 : Approche et caractéristique du développement durable.....	75
Tableau 29 : Les grandes dates du développement durable.....	77
Tableau 30 : Les grandes dates du développement durable (suite).....	78
Tableau 31 : les phases de négociation dans la prise en compte du DD en entreprise.....	87
Tableau 32 : Tableau récapitulatif des principaux outils du DD pour les entreprises.....	113
Tableau 33 : Les questions clés relatives à la création de valeur durable pour l'entreprise.....	120
Tableau 34 : Normes et documents relatifs à la RSE.....	128
Tableau 35 : Les principes du Global Compact.....	129
Tableau 36 : Les typologies des théories fondatrices de la RSE.....	139
Tableau 37 : L'hypothèse centrale du concept de RSE.....	147
Tableau 38 : Les attentes spécifiques de chaque groupe de parties prenantes (<i>avec adaptation</i>) :.....	164
Tableau 39 : les attentes spécifiques de chaque groupe de parties prenantes :.....	165

Tableau 40 : les attentes spécifiques de chaque groupe de parties prenantes (<i>avec adaptation</i>) :.....	166
Tableau 41 : Les principaux textes internationaux ratifiés par le Maroc dans le domaine de l'environnement	172
Tableau 42 : Les principaux textes internationaux ratifiés par le Maroc dans le domaine du travail.....	173
Tableau 43 : Les principaux textes internationaux ratifiés par le Maroc dans le domaine des droits de l'homme ...	173
Tableau 44 : Structure du guide du label RSE – CGEM du volet « dialogue social »	177
Tableau 45 : Structure du guide du label RSE – CGEM du volet « L'éradication du travail forcé et du travail des enfants »	179
Tableau 46 : Structure du guide du label RSE – CGEM du volet « L'égalité et la non-discrimination dans le travail»	180
Tableau 47 : Structure du guide du label RSE – CGEM du volet « La santé au travail»	182
Tableau 48 : La structuration des droits dans le volet «La formation et le développement des compétences» selon le Label CGEM pour RSE	182
Tableau 49 : Les dates clés du développement durable	190
Tableau 50 : Matrice de la performance environnementale	213
Tableau 51 : les principes du Modèle EFQM.....	220
Tableau 52 : Dimensions de la performance selon CGP 1997	223
Tableau 53 : Type de croisements des objectifs en Développement durable	225
Tableau 54 : les outils de mesure des performances environnementale	226
Tableau 55 : les outils de mesure des performances sociales.....	227
Tableau 56 : les outils de mesure des performances globale.....	228
Tableau 57 : Types et volets d'indicateur selon le référentiel de GRI	236
Tableau 58 : Dépendance du trafic ferroviaire des marchandises aux phosphates.....	251
Tableau 59 : Etat des lieux du parc de transport routier Marocain.....	262
Tableau 60 : Présentation des méthodes descriptives.....	283
Tableau 61 : Le regroupement des entreprises par ville.....	284
Tableau 62 : Le regroupement des entreprises par activités.....	285
Tableau 63 : Répartition des entreprises par villes et activités.....	286
Tableau 64 : Récapitulatif du traitement des observations des variables croisées « Adoption du DD » et « les performances »	331
Tableau 65 : Tests du Khi-deux des variables croisées « Adoption du DD » et « les performances»	331
Tableau 66 : Mesures symétriques des variables croisées « Adoption du DD » et « les performances»	332
Tableau 67 : Récapitulatif du traitement des observations des variables croisées « Adoption du DD » et «l'évolution du CA»	333
Tableau 68 : Tests du Khi-deux des variables croisées « Adoption du DD » et « l'évolution du CA»	333
Tableau 69 : Mesures symétriques des variables croisées « Adoption du DD » et «l'évolution du CA»	333
Tableau 70 : Récapitulatif du traitement des observations des variables croisées « Adoption du DD» et « Evolution des dépenses »	335
Tableau 71 : Tests du Khi-deux des variables croisées « Adoption du DD » et Evolution des dépenses»	335
Tableau 72 : Mesures symétriques des variables croisées « Adoption du DD » et «Evolution des dépenses »	335

Tableau 73 : Récapitulatif du traitement des observations des variables croisées « Adoption du DD » et « Amélioration du Goodwill »	337
Tableau 74 : Tests du Khi-deux des variables croisées « Adoption du DD » et « Amélioration du Goodwill »	337
Tableau 75 : Mesures symétriques des variables croisées « Adoption du DD » et « Amélioration du Goodwill » ...	337
Tableau 76 : Synthèse des commentaires et conclusions de la partie « Fiche signalétique », de l'enquête	342
Tableau 77 : Synthèse des commentaires et conclusions de la partie « Profil du dirigeant principal », de l'enquête	343
Tableau 78 : Synthèse des commentaires et conclusions de la partie « Organisation interne », de l'enquête.....	344
Tableau 79 : Synthèse des commentaires et conclusions de la partie « Système d'information », de l'enquête	344
Tableau 80 : Synthèse des commentaires et conclusions de la partie « Stratégie d'entreprise/Stratégie logistique », de l'enquête.....	345
Tableau 81 : Synthèse des commentaires et conclusions de la partie « Le concept du développement durable », de l'enquête.....	347
Tableau 82 : Synthèse des commentaires et conclusions de la partie « Système d'information », de l'enquête	348
Tableau 83 : Synthèse des commentaires et conclusions de la partie « L'aspect sociétal », de l'enquête	351
Tableau 84 : Synthèse des commentaires et conclusions de la partie « L'aspect économique et financier », de l'enquête	353
Tableau 85 : Synthèse des commentaires et conclusions de la partie « L'aspect environnemental », de l'enquête ...	355
Tableau 86 : Synthèse des commentaires et conclusions de la partie « Freins à l'adoption du DD dans les entreprises sondées », de l'enquête	356
Tableau 87 : Répartition du niveau de maturité en DD/RSE chez les entreprises engagées	358
Tableau 88 : Tableau des Freins à l'engagement en DD/RSE et leurs plans d'actions	361
Tableau 89 : Moyennes de satisfaction des différents aspects de RSE	362
Tableau 90 : Tests statistiques de confirmation de la première hypothèse.....	364
Tableau 91 : Explication des facteurs facilitateurs et motivateurs caractérisant les prestataires logistiques engagés en DD.....	367
Tableau 92 : Vue d'ensemble comparative sur le management de projet, de programme et de portefeuille	375
Tableau 93 : Tableau des PP et leurs attentes	381
Tableau 94 : Identification et définition des attributs relatifs à la promotion et la facilitation du DD/RSE.....	388
Tableau 95 : Matrice des interactions : PP et Attributs de promotion et facilitation du DD/RSE.....	389
Tableau 96 : Classement des PP par parts d'attributs et impacts sur la promotion et la facilitation de la mise en œuvre du DD/RSE	390
Tableau 97 : Définition de classes de responsabilités des PP dans la promotion et la facilitation de la mise en œuvre du DD/RSE.	392
Tableau 98 : Tableau d'interaction de flux et relations entre les PP dans la promotion et la facilitation de la mise en œuvre du DD/RSE	393
Tableau 99 : Influences de l'organisation sur les projets	395
Tableau 100 : Les enjeux et lignes directrices du management spécifique pour la mise en place du DD/RSE	405
Tableau 101 : Les attentes des PP à travers le plan d'action du management spécifique pour la mise en place de la démarche DD/RSE	407
Tableau 102 : Les lignes directrices et Acteurs du management spécifique pour la mise en place du DD	421

Tableau 103 : Modèle type d'un plan d'action pour la mise en œuvre du DD/RSE	423
Tableau 104 : Approches de maturité de l'entreprise au regard de sa pratique du DD	430

Liste des encadrés

Encadré 1 : Les 10 principes du global compact.....	99
Encadré 2 : les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales	101
Encadré 3 : La déclaration de principes tripartite de l'OIT	102
Encadré 4 : ISO 9000 ET ISO 14000 - EN BREF	105
Encadré 5 : LA NORME EUROPÉENNE EMAS.....	110
Encadré 6 : Maroc : une stratégie intégrée pour promouvoir les investissements dans les énergies solaires et éoliennes	185
Encadré 7 : MED Zones : une initiative pour une performance durable des zones d'activités en Méditerranée	188
Encadré 8 : Axes de la réforme de 2003 du transport routier des marchandises	255
Encadré 9 : Les principales recommandations de la feuille de route, visant à pallier les problèmes dans le secteur du Transport Routier	256
Encadré 10 : conclusion de la partie « Fiche signalétique », de l'enquête	343
Encadré 11 : conclusion de la partie « Profil du dirigeant principal», de l'enquête	343
Encadré 12 : conclusion de la partie «Organisation interne », de l'enquête.....	344
Encadré 13 : conclusion de la partie « Système d'information», de l'enquête	345
Encadré 14 : Conclusion de la partie « Stratégie d'entreprise/Stratégie logistique», de l'enquête	346
Encadré 15 : conclusion de la partie « Le concept du développement durable», de l'enquête.....	349
Encadré 16 : conclusion de la partie « L'aspect sociétal », de l'enquête	352
Encadré 17 : conclusion de la partie « L'aspect économique et financier», de l'enquête.....	354
Encadré 18 : conclusion de la partie « L'aspect économique et financier», de l'enquête.....	356
Encadré 19 : conclusion de la partie « Freins à l'adoption du DD dans les entreprises sondées», de l'enquête.....	357

Annexes

- **Annexe N°1** : Enquête concernant l'évaluation des pratiques du développement durable chez les prestataires logistiques Marocaines, pour une meilleure performance globale.
- **Annexe N°2** : Tableau de bord de DD

KAMMAS Said

✉ : BP 1130 Poste principale
90000 Tanger MAROC

☎ : +212.66.15.31.21

✉ : kmmas_said@yahoo.fr

A

Monsieur le Directeur Général

Objet : Enquête concernant l'évaluation des pratiques du développement durable chez les prestataires logistiques Marocaines, pour une meilleure performance globale.

Monsieur,

Dans le cadre d'un projet de recherche en développement durable sur le thème « Vers une meilleure performance globale des prestataires logistiques Marocaines par la pratique du développement durable : cas des prestataires logistiques », je vous prie Monsieur de bien vouloir remplir le questionnaire ci-joint.

L'objectif de cette étude est de savoir comment les entreprises Marocaines en quête d'une existence durable, vont consolider leurs sources de performance globale «PG» (financières, sociales et environnementales), tout en respectant et/ou adoptant les principes de développement durable « DD »; Et de proposer en conséquence des outils de pilotage permettant de conduire ses prestataires logistiques à une performance globale et durable tout en respectant les différentes exigences de DD (exigences sociales, économiques et environnementales).

Les réponses recueillies seront strictement confidentielles. Elles feront l'objet d'un traitement informatique empêchant toute identification des entreprises ayant contribué à la réalisation de l'enquête.

Pour vous épargner un temps précieux, les réponses éventuelles ont été réduites à quelques alternatives principales parmi lesquelles il suffira de choisir en cochant la case appropriée.

Si vous êtes intéressés par les résultats de cette enquête, un résumé vous sera envoyé dans un avenir proche. Toutes les questions revêtent une même importance. Je serais très reconnaissant de bien vouloir répondre à toutes les questions, or chacune de vos réponses revêt une très grande importance pour mener à bien cette étude.

Nous vous remercions d'avance pour le temps que vous avez bien voulu nous consacrer et l'aide que vous nous avez apporté en répondant à ce questionnaire.
Nous vous prions, monsieur le Directeur, d'agréer l'expression de nos salutations les plus distinguées.

Projet de recherche réalisé par :
M. Said KAMMAS
Enseignant – chercheur

Projet de recherche dirigé par :
Dr. Zeineddine KHELFAOUI
Maître de Conférences en sciences économiques
Habilitation à Diriger des Recherches
Directeur UFR « Sciences économiques, Mathématiques et sociales »
Université Paul Valéry Montpellier III - France

I

IDENTIFICATION

■ FICHE SIGNALÉTIQUE

1. Raison sociale	:			
2. Nom et prénom de l'interlocuteur	:			
3. Poste de l'interlocuteur	:			
4. Téléphone	:			
5. Fax	:			
6. Adresse	:			
	Code postale :		Ville :	
7. E-mail	:			
8. Web	:			
9. Effectifs	<i>Cadres</i>	<i>Employés</i>	<i>Ouvriers</i>	<i>Total</i>
10. Date de création	:			
11. Capital	<input type="checkbox"/> Moins de 500.000 MAD ; <input type="checkbox"/> De 510.000 à moins de 1.000.000 MAD ; <input type="checkbox"/> De 1.100.000 à moins de 5.000.000 MAD ;		<input type="checkbox"/> De 5.100.000 à moins d'10 million MAD ; <input type="checkbox"/> De 11 à moins de 50 millions MAD ; <input type="checkbox"/> De 51 à moins de 100 million MAD ; <input type="checkbox"/> 101 million MAD ou plus.	
12. Domaine d'activité	<input type="checkbox"/> Transport Routier; <input type="checkbox"/> Transport Ferroviaire; <input type="checkbox"/> Transport Maritime; <input type="checkbox"/> Transport Aérien;		<input type="checkbox"/> Logistique : Entreposage ; <input type="checkbox"/> Logistique : Distribution ; <input type="checkbox"/> Autre (veuillez préciser svp): _____	
13. L'Entreprise est elle ?	<input type="checkbox"/> A 100% capital Marocain ; <input type="checkbox"/> Filiale d'un groupe étranger ;		<input type="checkbox"/> A 50 % capital marocain ; <input type="checkbox"/> Autre (veuillez préciser svp): _____	
14. Destination de la production de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Marché international ; <input type="checkbox"/> Marché national ;		<input type="checkbox"/> Marché régional ; <input type="checkbox"/> Marché local.	
15. Chiffres d'affaires annuels	<input type="checkbox"/> Moins de 500.000 MAD ; <input type="checkbox"/> De 510.000 à moins de 1.000.000 MAD ; <input type="checkbox"/> De 1.100.000 à moins de 5.000.000 MAD ;		<input type="checkbox"/> De 5.100.000 à moins d'10 million MAD ; <input type="checkbox"/> De 11 à moins de 50 millions MAD ; <input type="checkbox"/> 51 million MAD ou plus.	
16. La forme juridique actuelle de votre entreprise ?	<input type="checkbox"/> Entreprise individuelle (personne physique) ; <input type="checkbox"/> SARL ; <input type="checkbox"/> Société anonyme ;		<input type="checkbox"/> Société en nom collectif ; <input type="checkbox"/> Autre (veuillez préciser svp): _____	

Annexe N° 1 : Enquête concernant l'évaluation des pratiques du développement durable chez les prestataires logistiques Marocaines, pour une meilleure performance globale.

17. Est-ce que votre entreprise est cotée en bourse ?	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
--	------------------------------	------------------------------

■ LE PROFIL DU DIRIGENT PRINCIPAL

18. Noms et prénom (facultatif)	:
19. Sexe	<input type="checkbox"/> Femme <input type="checkbox"/> Homme
20. Age	<input type="checkbox"/> < 30 ans ; <input type="checkbox"/> Entre 50 et 60 ans ; <input type="checkbox"/> Entre 30 et 40 ans ; <input type="checkbox"/> > à 60 ans. <input type="checkbox"/> Entre 40 et 50 ans ;
21. Niveau de formation	<input type="checkbox"/> Supérieur ; <input type="checkbox"/> Primaire ; <input type="checkbox"/> Formation professionnelle ; <input type="checkbox"/> Autre (veuillez préciser svp): <input type="checkbox"/> Secondaire ; _____
22. Statut	<input type="checkbox"/> Propriétaire unique ; <input type="checkbox"/> Autre (veuillez préciser svp): <input type="checkbox"/> Associé ; _____ <input type="checkbox"/> Salarié ; _____

■ ORGANISATION INTERNE

23. La structure de votre entreprise prend la forme:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Entrepreneuriale (familiale) ; | <input type="checkbox"/> Divisionnelle ; |
| <input type="checkbox"/> Fonctionnelle (par fonction) ; | <input type="checkbox"/> Autre (veuillez préciser svp): _____ |
| <input type="checkbox"/> Hiérarchique; | |
| <input type="checkbox"/> Matricielle ; | |

24. Le personnel de middle management (cadres moyens) intervient-il dans la prise des décisions organisationnelles de l'entreprise ?

- | | |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Toujours ; | <input type="checkbox"/> Rarement ; |
| <input type="checkbox"/> Assez souvent ; | <input type="checkbox"/> Jamais. |
| <input type="checkbox"/> Quelques fois ; | |

25. Votre entreprise, est elle certifiée ? ☐ OUI, ☐ Non.

26. Si oui, quelle (s)certification (s)? *(plusieurs réponses permises)*

<input type="checkbox"/> ISO 9001	<input type="checkbox"/> ISO 14001	<input type="checkbox"/> ISO 18001	<input type="checkbox"/> ISO 26000
<i>Système de Management de la Qualité</i>	<i>Environnement</i>	<i>OHSAS Sécurité</i>	<i>Responsabilité Sociale des entreprises</i>

☐ Autre (veuillez préciser svp): _____

27. Disposez-vous d'un manuel de procédures: ☐ OUI, ☐ Non.

■ SYSTEME D'INFORMATION

28. Disposez-vous d'un système d'information dans votre entreprise ? ☐ OUI, ☐ Non.

29. Si oui, sous quelles technologies ? *(plusieurs réponses permises)*

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Bases de données sur Excel et Access ; | <input type="checkbox"/> GPAO ; | <input type="checkbox"/> SRM ; |
| <input type="checkbox"/> Système d'information intégré (ERP) ; | <input type="checkbox"/> EDI E-Mailing ; | <input type="checkbox"/> Autre (veuillez préciser svp) : _____ |
| <input type="checkbox"/> Work flow ; | <input type="checkbox"/> Purchasing ; | |
| | <input type="checkbox"/> E_Sourcing ; | |

Annexe N° 1 : Enquête concernant l'évaluation des pratiques du développement durable chez les prestataires logistiques Marocaines, pour une meilleure performance globale.

30. Votre entreprise :

- ☐ n'a aucune présence sur le Web ;
- ☐ a seulement son propre site Web que vous maintenez tout seul ;
- ☐ a seulement une « vitrine de magasin » sur un portail ;
- ☐ a de multiples présences sur le Web (son propre site Web, portail, répertoire) ;
- ☐ Autre (veuillez préciser svp): _____

■ STRATEGIE D'ENTREPRISE / STRATEGIE LOGISTIQUE

31. Votre principal objectif d'entreprise consiste à :

- ☐ accroître les revenus/profits ;
- ☐ accroître votre part de marché ;
- ☐ réduire les coûts d'exploitation ;
- ☐ accroître la fidélité des clients.

32. Quelle stratégie logistique adopté vous dans votre entreprise : *(plusieurs réponses permises)*

- | | | |
|------------------------------|---|--|
| → Stratégie d'entreprise : | <input type="checkbox"/> Domination par les coûts ; | |
| | <input type="checkbox"/> Différenciation par la qualité, le service au client ; | |
| | <input type="checkbox"/> Stratégie de niche. | |
| → Externalisation ; | <input type="checkbox"/> Transport amont ; | <input type="checkbox"/> Entreposage ; |
| | <input type="checkbox"/> Production ; | <input type="checkbox"/> Transport aval. |
| → Collaboration logistique : | <input type="checkbox"/> A l'étude ; | <input type="checkbox"/> En place ; |
| | <input type="checkbox"/> En cours ; | <input type="checkbox"/> Non envisagé. |

33. Quels sont les critères de performances logistiques que vous adoptez dans votre entreprise ? *(plusieurs réponses permises)*

- ☐ Coûts logistiques ;
- ☐ Taux de service Fournisseur ;
- ☐ Fiabilité des prévisions de vente ;
- ☐ Taux de service client.
- ☐ Précision des stocks ;

34. Quelles sont les problématiques fortement et très fortement contraignantes dans votre entreprise ? *(plusieurs réponses permises)*

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> la pénurie des moyens de transport ; | <input type="checkbox"/> la standardisation des échanges d'information interentreprises ; |
| <input type="checkbox"/> la difficulté de maintenir un taux de service client élevé ; | <input type="checkbox"/> la gestion de l'information produit ; |
| <input type="checkbox"/> le manque d'outils standard de mesure de performance logistique ; | <input type="checkbox"/> la traçabilité (continuité de la chaîne de traçabilité) ; |
| <input type="checkbox"/> le manque de visibilité de la demande ; | <input type="checkbox"/> la maturité logistique des fournisseurs ; |
| <input type="checkbox"/> le manque d'intégration et d'évolutivité du système d'information interne ; | <input type="checkbox"/> la collaboration client-fournisseur ; |
| <input type="checkbox"/> la réduction des coûts logistiques ; | <input type="checkbox"/> l'internalisation / externalisation logistique ; |
| | <input type="checkbox"/> l'identification des leviers logistiques. |

35. Freins au développement de la logistique dans les entreprises : *(plusieurs réponses permises)*

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Manque d'information sur les offreurs de solutions ; | <input type="checkbox"/> Manque de connaissance sur les enjeux de la logistique ; |
| <input type="checkbox"/> Manque de temps ; | <input type="checkbox"/> Manque d'information sur les bonnes pratiques logistiques ; |
| <input type="checkbox"/> Manque de ressources financières ; | <input type="checkbox"/> Manque d'information sur les formations en logistique. |
| <input type="checkbox"/> Manque de compétences logistiques ; | |

36. Adoptez-vous le développement durable (Totalelement ou Partiellement) dans votre entreprise ?

- ☐ OUI,
- ☐ Non.

II

ADOpte – T – ON LE « DD » ?

■ La genèse du concept DD

- 37.** Année d'engagement dans la démarche de développement durable : _____
- 38.** Prenez-vous en compte le développement durable dans le mode d'organisation de votre entreprise ? ☐
Oui, ☐ Non, ☐ Je ne sais pas.
- 39.** Si c'est oui, sous quelle forme ? (*plusieurs réponses permises*)
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Respect de l'environnement ; | <input type="checkbox"/> Exigences accrues en termes d'application du développement durable ; |
| <input type="checkbox"/> Exigences sociales ; | <input type="checkbox"/> Autre, veuillez préciser svp: _____ |
| <input type="checkbox"/> Coopération accrue avec les acteurs du territoire ; | |
- 40.** Quelles sont les origines de la démarche de développement durable dans votre entreprise ? (*plusieurs réponses permises*)
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Conviction et engagement citoyen du chef d'entreprise ; | <input type="checkbox"/> Atout sur le plan économique |
| <input type="checkbox"/> Respect et/ou anticipation de la réglementation notamment environnementale ; | <input type="checkbox"/> Projet de l'entreprise ; |
| <input type="checkbox"/> Prévention des risques ; | <input type="checkbox"/> Motivation du personnel ; |
| <input type="checkbox"/> Image de l'entreprise ; | <input type="checkbox"/> Recherche de motivation ; |
| <input type="checkbox"/> Moyen de limiter les risques ; | <input type="checkbox"/> Incitation d'un client ; |
| <input type="checkbox"/> Une exigence imposée par les clients et les partenaires financiers ; | <input type="checkbox"/> Nouveaux marchés. |
| | <input type="checkbox"/> Autre, veuillez préciser svp: _____ |
- 41.** Quelles sont les améliorations apportées (que vous aurez constatées) par la mise en œuvre du développement durable dans votre entreprise ? (*plusieurs réponses permises*)
- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> Motivation et fidélisation du personnel ; |
| <input type="checkbox"/> Développement de relations de confiance et meilleure intégration locale de l'entreprise ; |
| <input type="checkbox"/> Ouverture de nouveaux marchés ou nouveau positionnement sur le marché ; |
| <input type="checkbox"/> Moindres coûts ; |
| <input type="checkbox"/> Réponse aux exigences légales (environnementales, santé et sécurité, etc.); |
| <input type="checkbox"/> Image positive de l'entreprise auprès de sa clientèle, ses fournisseurs, sa collectivité ; |
| <input type="checkbox"/> Sentiment de pérennité de l'activité de l'entreprise ; |
| <input type="checkbox"/> Présence médiatique et notoriété accrue Meilleure qualité du service ou des produits Plus de sécurité ; |
| <input type="checkbox"/> Autre, veuillez préciser svp: _____ |
- 42.** Y a-t-il eu des effets négatifs (que vous aurez constatés) après la mise en œuvre de votre démarche de développement durable? Si oui, lesquels?
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Éloignement des objectifs premiers de l'activité ; | <input type="checkbox"/> Logistique supplémentaire avec les clients et fournisseurs ; |
| <input type="checkbox"/> Coûts supplémentaires ; | <input type="checkbox"/> Pas d'effet négatif ; |
| <input type="checkbox"/> Trop lourd à supporter pour continuer ; | <input type="checkbox"/> Autre, veuillez préciser svp: _____ |
| <input type="checkbox"/> Pas de mesures de retombées et de suivi ; | |
- 43.** Croyez-vous que le développement durable permet aux entreprises d'être plus performantes et plus compétitives? Pourquoi?
- ☐ Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas

Annexe N° 1 : Enquête concernant l'évaluation des pratiques du développement durable chez les prestataires logistiques Marocaines, pour une meilleure performance globale.

44. Parmi les facteurs suivants, lequel a été la principale contrainte pesant sur les performances de votre entreprise ces deux dernières années ? *(plusieurs réponses permises)*

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Manque de main-d'œuvre qualifiée ; | <input type="checkbox"/> Infrastructures (route, gaz, électricité, communication, etc.) ; |
| <input type="checkbox"/> Accès au financement ; | <input type="checkbox"/> Risques de non paiement dans les échanges internationaux ; |
| <input type="checkbox"/> Mise en œuvre de nouvelles technologies ; | <input type="checkbox"/> Changement politique ; |
| <input type="checkbox"/> Mise en œuvre de nouvelles formes d'organisation ; | <input type="checkbox"/> Mouvement syndicaux et revendications sociales ; |
| <input type="checkbox"/> Management de la qualité ; | <input type="checkbox"/> Autre, veuillez préciser svp: _____ |
| <input type="checkbox"/> Réglementations administratives (relatives à l'environnement, à la santé et à la sécurité,...) ; | |

■ ASPECT SOCIÉTAL

45. Lors du recrutement de personnel, votre entreprise accorde elle une attention spéciale à... ? *(plusieurs réponses permises)*

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Femmes ; | <input type="checkbox"/> Peu qualifiés ; |
| <input type="checkbox"/> Minorités ethniques ; | <input type="checkbox"/> Autres groupes ; |
| <input type="checkbox"/> Handicapés ; | <input type="checkbox"/> Indifférent à toutes ; |
| <input type="checkbox"/> Chômeurs longue durée ; | <input type="checkbox"/> Uniquement aux candidats compétents ; |
| <input type="checkbox"/> Personnes âgées ; | <input type="checkbox"/> Autre, veuillez préciser svp: _____ |

46. Les entreprises peuvent mener des activités responsables socialement et pour leur environnement, soit au bénéfice de leurs employés, soit plus globalement pour leur environnement/communauté.

46. 1. Votre entreprise rend-elle des comptes d'une façon ou d'une autre au monde extérieur sur de telles activités ?

- ☐ Oui ☐ Non ☐ Ne sait pas / pas de réponse

46. 2. Quels moyens de communication utilisez-vous ? *(plusieurs réponses permises)*

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Rapport social ; | <input type="checkbox"/> Marketing social (marketing lié à une cause) ; |
| <input type="checkbox"/> Rapport environnemental ; | <input type="checkbox"/> Labellisation (information sur l'emballage de vos produits) ; |
| <input type="checkbox"/> Presse, lettre d'informations etc. ; | <input type="checkbox"/> Autres moyens, à préciser svp : _____ |
| <input type="checkbox"/> Télévision ; | |
| <input type="checkbox"/> Publicité lors d'événements ; | |

47. Quelle responsabilité sociétale se définit votre entreprise ? *(plusieurs réponses permises)*

- ☐ Aucune
- ☐ La protection physique et sociale de vos collaborateurs ;
- ☐ Protection des droits de vos collaborateurs à travers les lois régissant le droit social
- ☐ Engagement auprès de plusieurs acteurs de la société civile (associatifs, éducatifs, citoyens principalement) ;
- ☐ Définition d'une politique de responsabilité sociétale à moyen ou long terme sur laquelle l'entreprise communique régulièrement, en interne comme en externe ;
- ☐ Engagement dans les 3 ans à venir, à définir une politique de responsabilité sociale.

48. Quel rôle joue votre entreprise dans le développement du tissu économique local ?

- ☐ Aucun
- ☐ Actions ponctuelles de prospection auprès des partenaires économiques locaux ;
- ☐ Actions systématiques pour développer le tissu économique local ;
- ☐ Actions de recrutement et d'investissement afin de privilégier l'emploi local, l'insertion de personnes en difficulté, les fournisseurs locaux et l'investissement de proximité ;
- ☐ Pleine implication dans le développement du tissu économique local avec des engagements précis auprès de partenaires identifiés sur lesquels nous communiquons régulièrement.

49. Quel est l'engagement associatif et citoyen de votre entreprise ?

- ☐ Aucun
- ☐ Chaque collaborateur est libre de s'engager dans des activités qui l'intéressent en son nom mais pas au nom de l'entreprise ;
- ☐ Notre entreprise est représentée dans des associations liées plus ou moins directement à notre activité par l'intermédiaire de certains de nos collaborateurs qui s'y impliquent pleinement ;
- ☐ Plusieurs salariés participent à des associations extra-professionnelles diverses, sportives, culturelles, humanitaires ou politiques et le font sous le parrainage de l'entreprise.
- ☐ Nous nous engageons dans les 3 ans à mieux impliquer notre entreprise dans la vie de la ville ;

50. Quel rôle joue votre entreprise dans les établissements d'enseignement et de formation (collèges, Lycées, facultés, écoles et instituts supérieurs, instituts de formation professionnelle, laboratoires et centres de recherches...)?

- ☐ Aucun
- ☐ Participation dans la formation de ses futurs collaborateurs (stagiaires, apprentis....) ;
- ☐ Partenariat avec un collège, un lycée, une école ou une institution ayant des spécialités adaptées au contexte économique de l'entreprise sur le long terme ;
- ☐ Intervention auprès des partenaires de l'éducation pour définir des programmes, dispenser des cours, mettre à disposition du matériel et des infrastructures, proposer des stages ou des contrats d'apprentissage.
- ☐ Nous nous engageons dans les 3 ans à définir un plan d'action avec des partenaires de l'éducation ;

51. Quel rôle joue votre entreprise dans les fédérations et syndicats professionnels ?

- ☐ Aucun ;
- ☐ Nous sommes adhérents d'une ou plusieurs fédérations professionnelles afin d'être informé de l'évolution de nos secteurs d'activité ;
- ☐ Nous sommes très impliqués au sein d'une ou plusieurs fédérations professionnelles et assumons un rôle officiel (bureau, commission) pour promouvoir et faire avancer l'intérêt commun de toute la profession.
- ☐ Nous nous engageons à le faire dans les 3 ans à venir ;

52. Quels sont les engagements citoyens ou associatifs du dirigeant et de l'équipe dirigeante ?

- ☐ Aucun ;
- ☐ Le dirigeant ou l'équipe dirigeante est engagé dans ce type d'actions à titre personnel et sans se donner l'objectif d'en faire profiter l'ensemble de l'entreprise ;
- ☐ Le dirigeant ou l'équipe dirigeante est engagé dans ce type d'actions et cherche systématiquement à en faire profiter l'ensemble de l'entreprise.
- ☐ Nous nous engageons à les initier dans les 3 ans ;
- ☐ Comment vous engagez-vous au respect fondamental des Droits de l'Homme au sein de votre entreprise ? Traitement des plaintes au cas par cas ;
- ☐ Nous nous engageons dans les 3 ans à mener une politique systématique pour m'assurer de la maîtrise de la situation ;
- ☐ Communication régulière en interne et veille minutieuse au respect fondamental des droits de l'Homme pour le respect de la vie privée et contre la discrimination et toute forme de harcèlement ;
- ☐ veille minutieuse au respect fondamental des Droits de l'Homme vis-à-vis de toutes les parties prenantes, internes et externes.

■ ASPECT ECONOMIQUE ET FINANCIER

53. Quelles ressources humaines et financières affectez-vous à la gestion de l'environnement ?

- ☐ Aucune personne dédiée à la gestion de l'environnement ;
- ☐ Cette mission est attribuée à l'un des collaborateurs qui définit (suivant les instructions de la direction) le budget qui pourrait être alloué à des actions en faveur de l'environnement ;
- ☐ Recrutement d'un responsable environnement et/ou développement durable. Il pilote les actions et assure le reporting environnemental. Un budget annuel a été alloué à partir d'une politique définie par le dirigeant et/ou avec son équipe de direction.
- ☐ Nous nous engageons à le faire dans les 3 ans à venir ;

Annexe N° 1 : Enquête concernant l'évaluation des pratiques du développement durable chez les prestataires logistiques Marocaines, pour une meilleure performance globale.

54. En Quelle part est réservée aux investissements environnementaux ?

- ☐ Démarche systématique, ☐ Occasionnelle, ☐ En cours,

55. Depuis votre adoption du développement durable, comment se caractérise-t-elle l'évolution de votre situation financière et économique générale ?

	<i>TS*</i>	<i>S</i>	<i>PS</i>	<i>Pas S</i>
Réduction des coûts et amélioration de la productivité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilisation de l'actif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réduction du risque	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre, à préciser svp :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**TS : Très Satisfaisant, S : Satisfaisant, PS : Peu Satisfaisant, Pas S : Pas du tout Satisfaisant*

56. Depuis votre adoption du développement durable, comment se caractérise-t-elle l'évolution de votre chiffre d'affaires ?

- ☐ Stagnation ;
☐ Augmentation, si possible : _____ % (**approximativement**)
☐ Baisse, si possible : _____ % (**approximativement**)

57. Depuis votre adoption du développement durable, comment se caractérise-t-elle l'évolution de vos dépenses, par rapport aux années où vous n'étiez pas dans l'engagement formel dans les pratiques de développement durable ?

- ☐ Stagnation ;
☐ Augmentation, si possible: _____ % (**approximativement**)
☐ Baisse, si possible : _____ % (**approximativement**)

58. En général, la valeur patrimoniale de votre société traduit une rentabilité normale. Mais dans la réalité, l'entreprise peut profiter d'une super-rentabilité (Goodwill) qui peut découler de nombreux facteurs incorporels (un positionnement géographique stratégique, une bonne notoriété sur le marché, engagement dans la RSE ou le développement durable, etc...).

Croyez-vous que le Goodwill de votre entreprise, s'est amélioré suite à l'adoption du DD dans vos pratiques managériales ?

- ☐ Oui, ☐ Non, ☐ Ne sait pas,

Si oui, à quel évolution : _____ % (**approximativement**)

■ ASPECT ENVIRONNEMENTAL

59. Quels sont les risques environnementaux que vous mesurez dans votre entreprise ?

- ☐ Les risques environnementaux sont aujourd'hui mal appréhendés ;
☐ Les risques sont identifiés et mesurés. Ils sont gérés au cas par cas ;
☐ Nous avons mis en place des outils de suivi systématique, des seuils d'alerte et des procédures de gestion de crise.
☐ Nous nous engageons dans les 3 ans à mettre en œuvre une démarche de mesure des risques ;

60. Quelle analyse faites-vous de vos impacts directs et indirects sur l'environnement ?

- ☐ Nous sommes conscients des impacts de notre activité sur l'environnement sans pour autant avoir engagé une action spécifique ;
☐ Nous avons réalisé l'analyse de nos impacts et défini le plan d'action. Cette analyse est intégrée dans la stratégie de l'entreprise ;
☐ Nous ne nous sentons pas réellement concernés.
☐ Nous nous engageons dans les 3 ans à effectuer une analyse d'impact sur l'environnement;

Annexe N° 1 : Enquête concernant l'évaluation des pratiques du développement durable chez les prestataires logistiques Marocaines, pour une meilleure performance globale.

61. Vous fixez-vous des objectifs en matière de réduction de vos impacts environnementaux ?

- ☐ Non ;
- ☐ Les objectifs ont été définis mais leur pilotage n'est pas encore opérationnel ;
- ☐ Nous avons défini les objectifs et mis en place un système de contrôle, de suivi des actions d'amélioration, de reporting et d'information aux clients.
- ☐ Nous nous engageons à le faire dans les 3 ans à venir ;

Dans quels domaines ? : _____

62. Engagez-vous des actions en matière de compensation carbone ?

- ☐ Non ;
- ☐ Nous avons fait un bilan carbone mais pas encore engagé les actions identifiées ;
- ☐ Nous avons fait un bilan carbone et engagé des actions en matière de réduction et d'amélioration. Nous avons aussi engagé une démarche de compensation réglementaire ou volontaire de nos émissions.
- ☐ Nous nous engageons dans les 3 ans à faire un bilan carbone et engager les actions de compensation ;

63. Avez-vous mis en place un outil de mesure de vos émissions de CO2 ?

- ☐ Oui, ☐ Non, ☐ Ne sait pas,
- Si oui, pouvez-vous nous indiquer la quantité de ces émissions pour l'année écoulée ? _____

64. Comment intégrez-vous au quotidien vos salariés dans votre dynamique environnementale ?

- ☐ Nous n'avons jamais mobilisé nos salariés sur le sujet ;
- ☐ L'entreprise a mis en œuvre un plan d'information et de formation vis-à-vis des salariés ;
- ☐ Nos salariés sont informés et pleinement impliqués dans la démarche environnementale de l'entreprise par l'intermédiaire de groupes de travail qui définissent les objectifs par équipe et suivent leur réalisation.
- ☐ Nous nous engageons à le faire dans les 3 ans à venir ;

65. Comment communiquez-vous sur l'environnement auprès de vos parties prenantes externes ?

- ☐ Nous n'avons pas encore fait le nécessaire pour communiquer sur la thématique environnementale ;
- ☐ Nous communiquons régulièrement sur ce sujet ;
- ☐ Le volet environnement est systématiquement décliné dans toutes nos communications externes. C'est l'un de nos axes majeurs de communication ;
- ☐ Nous nous engageons dans les 3 ans à diffuser toutes les informations nécessaires ;

66. Quels sont les normes et standards environnementaux que vous prenez en considération ?

- ☐ La réglementation en vigueur dans notre secteur ;
- ☐ Nous respectons les normes et standards environnementaux de notre secteur et avons pris quelques initiatives environnementales mais ne sommes pas (encore) certifiés ;
- ☐ Nous avons engagé cette démarche et sommes (ou serons bientôt) certifiés.
- ☐ Nous nous engageons dans les 3 ans à prendre en compte les normes environnementales ;

Dans quels normes ou standards environnementaux? : _____

III

LES FREINS D'ADOPTION DU « DD »

67. Pourquoi vous ne prenez pas en compte le développement durable dans votre entreprise ?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Trop coûteux ; | <input type="checkbox"/> Manque d'incitation ; |
| <input type="checkbox"/> Manque d'information ; | <input type="checkbox"/> Non convaincu par le concept ; |
| <input type="checkbox"/> Manque d'accompagnement ; | <input type="checkbox"/> Autre : Veuillez préciser svp :
_____ |

68. Quels sont les principaux obstacles que vous avez rencontrés pour mettre en place le développement durable dans votre entreprise?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Manque de moyens financiers ; | <input type="checkbox"/> Manque d'intérêt de la part des employés ; |
| <input type="checkbox"/> Manque d'accompagnement à l'élaboration d'une stratégie ; | <input type="checkbox"/> Manque de ressources compétentes ; |
| <input type="checkbox"/> Manque d'informations sur le développement durable ; | <input type="checkbox"/> Manque d'accompagnement à l'élaboration d'une stratégie, de projets porteurs ; |
| <input type="checkbox"/> Manque de temps ; | <input type="checkbox"/> Aucun obstacle ; |
| <input type="checkbox"/> Manque d'intérêt de la part des clients/fournisseurs ; | <input type="checkbox"/> Autre : Veuillez préciser svp :
_____ |

AVIS D'EXPERT

Enfin, nous vous remercions infiniment pour votre aimable collaboration; Et nous vous demandons de bien vouloir nous enrichir de votre éminente expérience, des points que vous jugez pertinents dans la mise en œuvre du développement durable:

*Merci infiniment pour votre aimable collaboration
dans le développement de la recherche scientifique*

**CACHET
D'ENTREPRISE**

Annexe N° 2 : Tableau de bord de DD

Attentes	Plan d'actions	Indicateurs
CLIENTS ET CONSOMMATEURS		
Qualité et sécurité des produits	Mettre en place un système de management de qualité et de la sécurité des produits et les faire certifier	- liste des références certifiées en matière de qualité et de sécurité (produit/ site/ processus de fabrication)
Meilleur prix	Garantir une transparence des prix	- Comparatif des prix avec ceux de la concurrence - Décomposition du prix en fonction des services liés au produit (frais de transport, frais de dossiers, garantie, assistance téléphonique, commission ...) et des taxes (TVA, taxes d'aéroport...)
Produits respectant des critères environnementaux et sociaux	- Développer l'écoconception - Evaluer les impacts environnementaux des produits ou des services à partir de l'Analyse de Cycle de Vie IACV)	- Nombre de produits bio ou d'écoproduits
	- Faire du commerce équitable	- Nombre de références des produits issus du commerce équitable
Communication fiable	Garantir la transparence et la fiabilité des informations	- liste des supports d'information externe (catalogues, rapports, lettres d'information, site internet...) - Qualité des informations publiées
	S'assurer de l'éthique des publicités réalisées	- Charte d'éthique publicitaire
	Mettre en place un service de réponses aux clients/ consommateurs prenant en compte leurs remarques et leurs réclamations	- Qualité des réponses fournies (régularité, délais, clarté de la formulation, accompagnement pédagogique ...)
	Mesurer la satisfaction des clients/ consommateurs	- Résultats des enquêtes de satisfaction

📌 Tableau de bord de DD, de la PP « Clients et Consommateurs »

Annexe N° 2 : Tableau de bord de DD

Attentes	Plan d'actions	Indicateurs
FOURNISSEURS (MP, SERVICES, BANQUES, ASSURANCES...)		
Relation durable et équitable	Conclure ou renforcer des partenariats à long terme	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de partenariat durable - Nombre et durée de partenariats signés - Dépenses de publicité affectées aux partenariats avec les fournisseurs
	Respecter les délais de Commande/ livraison et paiement	<ul style="list-style-type: none"> - Evolution des délais moyens de paiement d'année en année pour les différentes grandes catégories de fournisseurs - % de contrats honorés dans les conditions convenues (modalités de commande, de Livraison, de règlement...) - Nombre d'accidents avec les fournisseurs
	Surveiller la pérennité des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - % CA du fournisseur réalisé avec l'entreprise - Niveau des aides directes réalisées par l'entreprise au bénéfice des fournisseurs et sous-traitants
	Identifier des produits ou services labellisés socialement ou économiquement responsables	<ul style="list-style-type: none"> - Exemples d'arbitrages positifs en faveur de produits socialement responsables
	Introduire des clauses Sociales, environnementales, Ethiques, qualité et sécurité Dans les contrats avec les fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Existence ou non de clauses Sociales, environnementales, éthiques. - % de contrats incluant des clauses sociales, environnementales, éthiques. - Nombre d'incidents fournisseurs liés à un enjeu Sociale, environnemental, éthique, qualité, sécurité - Retour des marchandises
	Utiliser des notations extra financières pour les grands fournisseurs cotes	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation ou non de notations ? - De quelle agence?
	Réaliser des audits des fournisseurs si nécessaire	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'audit et définition des responsabilités réciproques
	Organiser la communication avec les fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Existence ou non d'une plateforme d'échange avec les fournisseurs

📌 Tableau de bord de DD, de la PP « Fournisseurs (MP, services, banques, assurances...) »

Annexe N° 2 : Tableau de bord de DD

Attentes	Plan d'actions	Indicateurs
SALARIES ET LEURS REPRESENTANTS		
Satisfaction professionnelle	Récompenser les efforts des salariés	<ul style="list-style-type: none"> - % moyen d'augmentation par niveau hiérarchique - Taux de promotion homme/femme - Nombre de postes pourvus par recrutement externe comparé au nombre de postes pourvus par promotion interne
	Effectuer des entretiens annuels avec les salariés	<ul style="list-style-type: none"> - % de l'effectif ayant eu un entretien d'évaluation individuel au moins annuel
	Prendre en compte les remarques ou les suggestions des salariés	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de suggestions retenues par la direction - Publication régulière des suggestions des salariés - Qualité des réponses fournies aux salariés (formulation, délai...)
	Mesurer la satisfaction des salariés	<ul style="list-style-type: none"> - Enquête de satisfaction réalisée par un cabinet Independent
Amélioration de l'emploi et des conditions de travail	Favoriser le maintien de l'emploi et l'évolution des rémunérations	<ul style="list-style-type: none"> - Effectif de l'entreprise sur les 3 dernières années - Répartition des effectifs par zone géographique - Flux d'entrée & sorties de MOD par zone géographique (embauche, retraite, rupture de contrat, fin CDD) - Nombre de délocalisations à l'étranger avec incidence sur les effectifs (délocalisation des unités de production, de la sous-traitance, des achats, des services...) - En cas de restructuration ou de réorganisations : <ul style="list-style-type: none"> o % d'effectif et nombre de salariés touchés par site o Moyens mis en œuvre pour leur reclassement - % de salariés reclassés dans le cadre des actions de reclassement menées - Evolution des rémunérations par zone géographique et par niveau hiérarchique - Comparaison avec la moyenne nationale - Répartition des masses salariales par zone géographique et par niveau hiérarchique - Rémunération moyenne annuelle brute ventilée entre hommes et femmes par niveau hiérarchique et écarts « Comparatif avec le secteur d'activité »

📌 Tableau de bord de DD, de la PP « Salariés et leurs représentants »

Annexe N° 2 : Tableau de bord de DD

Attentes	Plan d'actions	Indicateurs
SALARIES ET LEURS REPRESENTANTS		
Amélioration de l'emploi et des conditions de travail	Favoriser le maintien de l'emploi et l'évolution des rémunérations	<ul style="list-style-type: none"> - Couverture sociale : descriptif de la politique en matière de prévoyance, complémentaire santé en indiquant les % de cotisations
	Développer le dialogue social et la négociation collective	<ul style="list-style-type: none"> - description des initiatives visant à créer un dialogue se traduisant par la mise en place des instances représentatives du personnel prévues par la loi ainsi que des instances de dialogue et de négociation. - % des sites représentés par des organisations syndicales et les représentants du personnel. - Procédures d'information du personnel sur les modifications d'activité. - Nombre et fonctionnement des rencontres effectuées avec les organisations syndicales - Nombre d'accords professionnels signés / Nombre total de réunions portant sur les accords (taux de transformation)
	Garantir la santé et la sécurité des salariés	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de fréquence des accidents - Taux de gravité des accidents - Taux d'absentéisme - % salariés ayant un examen annuel de santé - Organisation du management de la santé et de la sécurité : médecin du travail CHSCT, psychologue, ergonome.
	Favoriser la formation et l'évolution de chacun	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'heures de formation par an par salarié, par niveau hiérarchique - Typologie des actions de formation ventilée par niveau hiérarchique
Respect des droits de l'homme au sein de l'entité et dans la chaîne des fournisseurs et sous-traitants	Eviter toute forme de discrimination en matière d'emploi et de profession	<ul style="list-style-type: none"> - Description de la politique, des procédures et des programmes visant à éviter toutes formes de discrimination (race, couleur, sexe, religion, opinions politiques, origine, nationale ou sociale) ainsi que les résultats obtenus. - Mentionner si l'entreprise a signé la Charte de la Diversité, le Pacte Mondial (Global Compact). - Création au sein du conseil de l'entreprise d'un comité de surveillance en matière sociale, avec émission d'un rapport annuel

📌 Tableau de bord de DD, de la PP « Salariés et leurs représentants »

Annexe N° 2 : Tableau de bord de DD

Attentes	Plan d'actions	Indicateurs
Salariés et leurs représentants		
Respect des droits de l'homme au sein de l'entité et dans la chaîne des fournisseurs et sous-traitants	Eviter toute forme de discrimination en matière d'emploi et de profession	<ul style="list-style-type: none"> - Description de la politique, des procédures et des programmes visant à éviter toutes formes de discrimination (race, couleur, sexe, religion, opinions politiques, origine, nationale ou sociale) ainsi que les résultats obtenus. - Mentionner si l'entreprise a signé la Charte de la Diversité, le Pacte Mondial (Global Compact). - Création au sein du conseil de l'entreprise d'un comité de surveillance en matière sociale, avec émission d'un rapport annuel
	Favoriser la diversité et l'égalité des chances	<ul style="list-style-type: none"> - Politique d'égalité professionnelle entre femmes et hommes - Répartition hommes/femmes par niveau hiérarchique, âge et ancienneté - % personnes handicapées dans les effectifs
	Chaîne fournisseurs-sous-traitants-partenaires :	<ul style="list-style-type: none"> - Description du dispositif mis en place : politique, procédures, programmes.
	<ul style="list-style-type: none"> - Eviter toute forme de discrimination - Interdire le travail des enfants et le travail forcé 	<ul style="list-style-type: none"> - Moyens mis en œuvre pour s'assurer que ce dispositif est appliqué : descriptif et périodicité des contrôles, audits effectués et résultats : indiquer par qui (expert indépendant).
	Interdire le travail des enfants et le travail forcé	<ul style="list-style-type: none"> - Description de la politique, des procédures et des programmes visant à éviter le travail des enfants et le travail forcé,
	Interdire le travail non déclaré	<ul style="list-style-type: none"> - Description de la politique, des procédures et des programmes visant à éviter le travail au noir

📌 Tableau de bord de DD, de la PP « Salariés et leurs représentants » (suite)

Annexe N° 2 : Tableau de bord de DD

Attentes	Plan d'actions	Indicateurs
INVESTISSEURS		
Sécurisation de l'entreprise	Piloter l'activité de l'entreprise autour d'une meilleure gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> - Identification et hiérarchisation des différents types de risques, - Existence ou non des codes de déontologie, rapports de contrôle interne, rapport éthique. - Stratégie d'anticipation de la transmission du patrimoine
Rentabilité et perspectives de croissance	el Rémunérer les apporteurs de capitaux Communiquer de manière régulière et transparente avec les investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Dividendes versés, Evolution des dividendes - Publications à destination des investisseurs - Réunions d'information - Qualité des informations publiées (régularité, certification des informations, clarté des informations publiées...)
Valorisation de l'image de marque de l'entreprise	Communiquer de manière régulière et transparente avec les agences de notation	<ul style="list-style-type: none"> - Publications à destination aux agences de notation - Réunions d'information - Qualité des informations publiées (régularité, certification des informations, clarté des informations publiées...)
	Réaliser des évaluations externes	<ul style="list-style-type: none"> - Certifications indépendantes, - Notation financière, - Notation Responsabilité Sociale des Entreprises (Indices ISR)

📌 Tableau de bord de DD, de la PP « INVESTISSEURS »

Annexe N° 2 : Tableau de bord de DD

Attentes	Plan d'actions	Indicateurs
POUVOIR PUBLIC		
Contribution à la richesse nationale et locale	Redistribuer une partie des revenus obtenus	<ul style="list-style-type: none"> - Répartition des impôts et taxes payés (par type et par pays) - Donations à la société civile, aux collectivités et à d'autres groupes - Actions de parrainage, mécénat
Respect de la législation sur l'ensemble des problématiques des parties prenantes et dans tous les pays d'exercice de l'activité	Respecter la législation sur l'ensemble des problématiques des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre et nature des cas de non-respect de la réglementation - Pénalités et amendes encourues pour ces infractions
	Mener des audits internes (respect de la législation du travail, législation environnementale, paiement des cotisations sociales. Impôts...)	<ul style="list-style-type: none"> - Conclusions des différents contrôles
	Développer un dispositif de conformité	<ul style="list-style-type: none"> - % des effectifs consacrés à la conformité - Sommes des provisions pour risque de condamnation en matière de législation environnementale et sociale - Nombre des rappels à l'ordre, interdiction d'exercer une activité, amendes éventuelles
	Remporter des appels d'offres de marchés publics exigeant des critères liés au respect de l'environnement et des hommes	<ul style="list-style-type: none"> - Publication des marchés obtenus
Lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent	Décrire la politique, les procédures, les contrôles pour lutter contre la corruption	<ul style="list-style-type: none"> - Mesures prises notamment pour les pays à forte exposition à la corruption

📌 Tableau de bord de DD, de la PP « POUVOIR PUBLIC »

Annexe N° 2 : Tableau de bord de DD

Attentes	Plan d'actions	Indicateurs
ANCRAGE LOCAL		
Contribution au développement économique local et amélioration de la vie locale	Maintenir et créer des emplois au niveau local	- Nombre de salariés issus des populations locales
	S'impliquer dans la vie locale	- % des revenus consacrés à des actions sociales, sportives, culturelles, éducatives ou sanitaires... - Stratégie de l'entreprise en cas de fermeture ou d'ouverture de site
Maîtrise des risques environnementaux	Confère « Partie Prenante Environnement »	- Confère « Partie Prenante Environnement »
lutte contre la corruption au niveau local	Décrire la politique, les procédures, les contrôles pour lutter contre la corruption	- Chiffres d'affaires par zone géographique de niveau d'exposition au risque de corruption - Description de la politique, des procédures et des programmes de lutte contre la corruption

📌 Tableau de bord de DD, de la PP « ANCRAGE LOCAL »

Attentes	Plan d'actions	Indicateurs
ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES		
Conformité aux exigences en matière de DD spécifiques à la branche d'activité	Adhérer à des organisations professionnelles et promouvoir le développement durable	- Adhésion ou non à des organisations professionnelles - Actions réalisées en faveur du développement durable depuis l'adhésion
	Meure en place des groupes de travail et organiser des rencontres et réunions d'information	- Nombre et fonctionnement des rencontres effectuées avec les organisations professionnelles et les autorités publiques - Nombre d'accords professionnels signés / Nombre total de réunions portant sur les accords

📌 Tableau de bord de DD, de la PP « Organisations Professionnelles »

Annexe N° 2 : Tableau de bord de DD

Attentes	Plan d'actions	Indicateurs
ENVIRONNEMENT		
Respect de la réglementation environnementale	Déployer un dispositif de conformité	<ul style="list-style-type: none"> - % des effectifs consacrés à la conformité - Nombre d'arrêtés à jour et à respectés - Nombre et nature des cas de non-respect de la réglementions - Pénalités et amendes encourues pour ces infractions
Préservation des ressources naturelles	Responsabiliser l'ensemble des acteurs (personnel, direction...)	- Contributions effectives au sein de l'entreprise pour la préservation des ressources naturelles
	Réduire les consommations d'eau	- Evolution des prélèvements d'eau (ex. m3 /l'unité de produit ou service fabriqué ou vendu)
	Réduire les consommations d'énergie	- Evolution de la consommation d'énergie (ex. giga joules / l'unité de produit ou service fabriqué ou vendu)
	Réduire les consommations de matières premières	- Evolution des consommations de matières premières (ex. tonnes de MP/unité de produit ou service fabrique ou vendu)
	Préserver la biodiversité	- Mesures prises pour limiter et réparer tes attentes à l'équilibre biologique. aux milieux naturels. aux espèces animales, et végétâtes protégées
Mesure et limitation des impacts de l'activité de l'entreprise et réparation des dégâts existants	Décrire la politique environnementale de l'entreprise (comment prend-elle en compte l'environnement dans son fonctionnement ?)	- Définition des principes, des orientations et des objectifs sur lesquels vont être fondées les actions en matière de protection de l'environnement
	Réaliser une analyse environnementale des sites et des produits	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse détaillée des ressources, procédés, productions de l'entreprise afin d'identifier les différents impacts sur l'environnement et les problèmes qui doivent être réglés par la direction du site. - Evacuation des impacts environnementaux des produits ou des services à partir de l'analyse de Cycle de Vie - Connaissance des éventuelles pollutions et mise en place d'un plan de dépollution (ex. plans de décontamination des terrains et des eaux.)

📌 Tableau de bord de DD, de la PP « ENVIRONNEMENT »

Annexe N° 2 : Tableau de bord de DD

Attentes	Plan d'actions	Indicateurs
ENVIRONNEMENT		
Mesure et limitation des impacts de l'activité de l'entreprise et réparation des dégâts existants	Meure en place des S.M.E. et les faire certifier	- Nombre de sites certifiés ISO 14001 - Existence ou non d'une certification HQE
	Réduire les émissions de gaz à effet de serre	- Emissions de gaz à effet de serre (ex. Tonnes d'équivalents CO ² / l'unité de produit ou service fabriqué ou vendu)
	Réduire les émissions de composés organiques volatils (COV)	- Emissions de COV (par unité de produit ou service fabriqué ou vendu)
	Réduire les rejets atmosphériques y compris ceux qui sont liés aux transports des marchandises, des fournisseurs, des collaborateurs (en déplacement professionnel ou en direction de leur domicile))	- Rejets atmosphériques par type (ex. tonnes de substances d'azote ou de soufre/unité de produit ou service fabriqué ou vendu)
	Réduire les rejets aquatiques	- Rejets aquatiques par type (par unité de produit ou service fabriqué ou vendu)
	Réduire la production de déchets	- Quantité de déchets - Quantité de déchets recyclés (par unité de produit ou service fabriqué ou vendu)
	Limiter l'utilisation de produits dangereux	- Mesures de prévention prises pour réduire au minimum l'utilisation de produits dangereux
	Améliorer les performances environnementales	- % des frais de R&D liés à des améliorations environnementales - Notes d'appréciation des associations sur les efforts réalisés)

❶ Tableau de bord de DD, de la PP « ENVIRONNEMENT » (suite)

Annexe N° 2 : Tableau de bord de DD

Attentes	Plan d’actions	Indicateurs
ASSOCIATIONS ET ONG		
Disposition de moyens nécessaires à la réalisation de projets spécifiques	-Identifier les ONG et Associations (faire une cartographie de ces organismes) - Développer des partenariats avec des ONG et Associations	- Montant et détail des actions de sponsoring, de soutien ou de mise à dispositions de moyens humains et matériels au profil des ONG et Associations partenaires
Evaluation des actions menées par l’entreprise Sur le développement durable	Se faire labéliser par une ONG / Association spécifique	- Mention de la labellisation ou certification obtenue. -
Large diffusion d'une « culture » DD sous tous ses aspects : «transfert du savoir-faire »	Faire appel à l'expertise d'ONG / Associations pour la formation, le conseil sur les thématiques du DD, le reporting (indicateurs), la culture Locale en cas d’implantation à l’étranger	- Descriptif et coût des actions de formation et/ou de conseil menés par les ONG/Associations au niveau national et international
Orientation des actions de l'entreprise vers des priorités réelles déterminées par les acteurs de terrain	-Améliorer les niveaux de vie des populations défavorisées en orientant les investissements et en établissant des plans d'actions en collaboration étroite avec les organismes concernés - Permettre l'accession à un habitat décent et aux soins par la mise en place de moyens matériels sanitaires et médicaux pour les populations défavorisées	- Montant des donations, actions de parrainage et de mécénat auprès de ces organisations
	limiter les dégradations environnementales et climatiques	- Confère « Partie Prenante Environnement »
📍 Tableau de bord de DD, de la PP « ASSOCIATIONS ET ONG»		
Attentes	Plan d’actions	Indicateurs
MEDIA		
Communication régulière et transparente avec les médias	-Communiquer de manière régulière et transparente avec les médias	- Publications à destination des médias - Réunions d’information - qualité des informations publiées (régularité, certification des informations, clarté des informations publiées...)
📍 Tableau de bord de DD, de la PP « MEDIA»		

Annexe N° 2 : Tableau de bord de DD

Attentes	Plan d'actions	Indicateurs
	MEDIA	
Mise en place de partenariats pour la réalisation de projets spécifiques	Contribuer à la formation et la recherche universitaire dans le domaine du développement durable (innovations techniques...)	<ul style="list-style-type: none"> - Contribution à la création de filières spécifiques aux problématiques du DD - Aides et subventions accordées aux universités et centre de recherche - Participation aux formations profectionnâtes - Proposition aux étudiants de stages en entreprise
	Contribuer au développement des métiers en développement Durable.	- Embauches d'étudiants ou universitaires issus de formations « développement durable »

📌 Tableau de bord de DD, de la PP « UNIVERSITES ET CENTRE DE RECHERCHE »